MANAGER

G.A. Cole

MANAGEMENTUL PERSONALULUI

Resurse umane
Strategii economice

III 264 940

CODECS
Puterea Cunoașterii

Cuprins

Prefață vii
Glosar cu termeni de management ix

I Scopul managementului de personal

1 Managementul de personal, resursele umane şi strategia economică 1
2 Aspecte internaționale ale managementului de personal 23
Subiecte de dezbatere 35
Subiecte de examen 35
Studiu de caz nr. 1 - Lion Office Systems Plc 36

II Contextul organizațional

3 Organizații, culturi şi perspective 39
4 Structuri organizaționale 49
5 Conducerea oamenilor în organizații 65
6 Grupuri şi echipe de lucru 79
7 Teorii ale motivării 99
8 Definirea muncii şi a posturilor 112
9 Schimbarea organizațională 130
Subiecte de discuție/teme de casă 142
Subiecte de examen 143
Studiu de caz nr. 2 - Calea ferată Gwyn Valley 143

III Planificarea resurselor umane ale organizației

10 Planificarea resurselor umane 147
11 Analiza postului 163
12 Evaluarea postului 175
13 Politici şi practici de recrutare 186
14 Selecția personalului 199
15 Pensionări, disponibilizări şi transferuri interne de personal 218
16 Evidențele şi administrarea personalului 229
Subiecte de discuție/temă de casă 240
Subiecte de examen 241
Studiu de caz nr. 3 - Kitco Ltd 242

IV Condițiile de muncă

17 Contractul de muncă 244
18 Politici şi practici privind egalitatea şanselor 253
19 Programul de muncă 262

20 Remunerare, beneficii (avantaje) şi stimulente 271
21 Protecţia muncii şi a sănătăţii 301
22 Managementul stresului şi măsuri de sprijin social pentru angajaţi 314
Subiecte de discuţie/teme de casă 324
Subiecte de examen 325
Studiu de caz nr. 4 - Avico-Medicare 326

V Instruirea şi perfecţionarea angajaţilor

23 Evaluarea performanţelor angajaţilor 328
24 Teorii ale învăţării 340
25 Abordări moderne ale învăţării: organizaţia care învaţă 350
26 Instruirea şi perfecţionarea sistematică 361
27 Necesităţile de instruire şi planurile de instruire 372
28 Proiectarea programelor de instruire 381
29 Instruirea şi perfecţionarea pe bază de competenţe 399
30 Evaluarea instruirii şi a dezvoltării profesionale 409
31 Dezvoltarea managerială 420
Subiecte de discuţie/teme de casă 436
Subiecte de examen 437
Studiu de caz nr. 5 - Program de instruire managerială pentru stagiari 438
Studiu de caz nr. 6 - Evaluarea performanţei la Midsure Ltd 439

VI Relaţiile cu angajaţii

32 Puncte de vedere asupra relaţiilor cu angajaţii 441
33 Comunicarea formală în organizaţie 445
34 Negocieri colective 452
35 Rolul sindicatelor 466
36 Conflicte de muncă şi sancţiuni 476
37 Reclamaţii şi disciplină 491
38 Participarea angajaţilor şi împuternicirea 498
39 Legislaţia muncii - drepturile individuale 506
Subiecte de discuţie/teme de casă 515
Subiecte de examen 515
Studiu de caz nr. 7 - Britco Cars Plc 516
Studiu de caz nr. 8 - Toyota Motor Manufacturing UK 519

Anexe

Anexa 1 Tehnica de examinare 524
Anexa 2 Răspunsuri generale la unele subiecte de examen 526
Anexa 3 Aspecte propuse spre dezbatere, selectate din două studii de caz 540

Bibliografie 545
Index 549

Prefață

Scopul şi sfera de acoperire a cărții

1. Cartea de față pune la dispoziția celor interesați o introducere elementară, dar temeinică, în disciplina managementului personalului şi în activitatea de management al resurselor umane - ca domeniu înrudit. Beneficiarii acestei lucrări sunt cei care urmează cursuri organizate sau studiază pe cont propriu pentru a obține certificate de calificare în managementul personalului, managementul general şi administrarea afacerilor.

2. În Partea I - *Sfera de acoperire a managementului personalului* - sunt discutate deosebirile şi elementele comune care există între managementul personalului şi ceea ce se numeşte în ultimul timp *managementul resurselor umane*. Contextul internațional cuprinde şi referiri la studiul lui Hofstede privind deosebirile culturale naționale şi impactul lor în teoria managementului. Centrul de atenție al cărții de față rămâne managementul personalului, chiar dacă mare parte din obiectul de discuție al Părții II (*Contextul organizațional*) şi al Părții V (*Instruirea şi perfecționarea angajaților*) se intersectează substanțial cu ceea ce unii comentatori consideră a fi managementul resurselor umane. Dar pentru cei care adoptă, în privința managementului personalului, o dublă perspectivă - strategică şi ca parte interesată - acest lucru n-ar trebui să constituie o problemă.

3. Partea II cuprinde referiri la unele modele manageriale cu mare influență (Mintzberg) şi la modelul rolurilor în echipă (Belbin). Partea IV (*Condițiile de muncă*) dezvoltă problematica egalității şanselor (inclusiv aspectele legate de promovarea femeilor în posturile de conducere) şi discuția privitoare la managementul stresului. Partea V cuprinde un material asupra dezvoltării manageriale, concentrat în special pe problema învățării la locul de muncă. În partea finală (*Relațiile cu angajații*) se ține cont de: (a) schimbările legislative care influențează atât legislația contractului colectiv de muncă, cât şi drepturile individului la locul de muncă, şi (b) natura fluidă, în continuă schimbare, a relațiilor colective de muncă.

4. Pentru a veni cât mai mult în sprijinul cititorilor, s-a hotărât includerea unui glosar de termeni specifici disciplinei generale a managementului personalului şi de resurse umane, precum şi o listă unitară a principalelor lucrări de referință din fiecare domeniu studiat.

Abordarea

5. În cartea de față s-a adoptat o perspectivă largă asupra managementului personalului, acoperind atât probleme de strategie a personalului, cât şi chestiuni de ordin operațional. De asemenea, optica adoptată consideră că managementul personalului acoperă şi ceea ce se cunoaşte, în anumite locuri, sub denumirea de management al resurselor umane - lucru care comportă din nou implicații strategice şi operaționale.

6. Cartea este structurată pe grupe de capitole înrudite, având fiecare o temă de studiu distinctă. Aceste teme sunt:
   - I Sfera de acoperire a managementului personalului
   - II Contextul organizațional
   - III Planificarea resurselor umane ale organizației
   - IV Condițiile de muncă
   - V Instruirea și perfecționarea angajaților
   - VI Relațiile cu angajații
7. Chestiunile de teorie și de practică sunt abordate pe rând, pornindu-se de la premisa că nu sunt distincte și separate, ci se influențează reciproc - aidoma unei holograme. Teoria informează practica, iar practica vine să contribuie la elaborarea unei teorii noi sau revizuite. Pentru a se încuraja reflecția individuală asupra ambelor aspecte, teoretice și practice, există numeroase chestiuni ridicate în discuție sau date ca temă de casă, la sfârșitul fiecărei părți. Mai există și o gamă întreagă de subiecte tipice de examen, deja folosite în trecut. Pentru câteva sunt date și răspunsuri de ordin general. Pentru altele, nu. Cartea mai cuprinde și opt studii de caz care au la bază date reale, destinate să ilustreze modul în care se pot aplica în situații particulare teoriile-cheie și experiența practică deja acumulată.

Modul de utilizare a cărții

8. Este foarte important să se citească mai întâi Capitolul 1, pentru a se înțelege de unde pornește perspectiva autorului și pentru a asimila câteva dintre problemele puse în discuție cu privire la diferența între managementul personalului și managementul resurselor umane. În rest, nu este obligatorie parcurgerea cărții într-o anumită ordine. Cititorii sunt liberi să abordeze oricare dintre subiectele pe care le consideră prioritare la momentul respectiv, chiar dacă este evident că în anumite Părți există câteva capitole strâns legate între ele.
9. La sfârșitul fiecărui capitol este dată o listă a lucrărilor la care s-a făcut referire în cuprinsul acelui capitol, pentru a oferi cititorilor posibilitatea de a urmări unele idei particulare și modele conceptuale create de autori și teoreticieni consacrați ai domeniului respectiv. Bibliografia unificată de la sfârșitul cărții cuprinde toate lucrările esențiale, atât de dată mai recentă, cât și cele considerate clasice în sfera administrării chestiunilor de personal. Glosarul se poate dovedi util celor care abordează pentru prima dată sfera managementului personalului sau care abordează această disciplină dintr-o perspectivă specifică țării lor.
10. Autorul îi asigură pe cititori că toate sugestiile și observațiile constructive vor fi binevenite, indiferent dacă vin din partea unor lectori sau a unor cursanți. Acest gen de feedback este întotdeauna atent analizat și reprezintă o prețioasă sursă de inspirație în pregătirea unei noi ediții.

Gerald Cole

Glosar cu termeni de management

Glosarul prezentat în continuare conține scurte definiții de lucru pentru câțiva termeni mai importanți din managementul de personal. Sperăm astfel să le fim de ajutor cititorilor mai puțin familiarizați cu vocabularul și jargonul de specialitate din sfera managementului personalului și al resurselor umane[1]. Termenii scriși cu majuscule sunt definiți în altă parte în glosar.

Acord de bază (Substantive agreement) Acord colectiv care se ocupă de condițiile și raporturile de muncă, spre exemplu remunerare, program de lucru, concedii etc. (*V. și* ACORD DE PROCEDURĂ).

Acord de fond (*V. și* ACORD DE BAZĂ).

Acord de procedură (Procedure agreement) Acord colectiv care stipulează procedurile de urmat în gestionarea raporturilor conducere-sindicate, cu referire în particular la negocierea drepturilor, reprezentarea sindicatului, litigii și proceduri de soluționare a reclamațiilor. (*V. și* ACORD DE BAZĂ).

Acordarea autonomiei de lucru (Empowerment) Termen utilizat pentru a descrie procesul prin care angajaților li se acordă o mai mare libertate de decizie asupra modului în care își execută sarcinile sau își îndeplinesc responsabilitățile și care presupune de obicei un efort sincer de sporire a **autorității** și **responsabilității** individuale la un nivel corespunzător.

Acorduri colective (Collective agreements) Rezultatele negocierii colective sunt exprimate prin acorduri scrise; acestea sunt în principal acorduri de procedură și acorduri de fond; în Marea Britanie nu au putere juridică. (*V. și* ACORD DE PROCEDURĂ și ACORD DE FOND).

Agent al schimbării (Change agent) Persoană externă, de obicei un specialist în științe comportamentale, care acționează ca moderator sau catalizator în procesul de schimbare demarat de o organizație și care asigură competențele analitice necesare pentru ca membrii organizației să înțeleagă ce anume se petrece, din punctul de vedere al reacțiilor fiecărui individ față de schimbarea produsă în propria situație, în cea a colegilor și în mediul de lucru înconjurător.

Analiza necesităților/cerințelor de instruire (Trainig needs analysis) Abordare rațională a evaluării cerințelor de instruire sau perfecționare ale grupurilor de angajați, cu scopul de a clarifica exigențele postului și cerințele în materie de pregătire ale persoanelor care le ocupă.

Aplatizare structurală (Delayering) Reducerea numărului de niveluri ierarhice.

Arbitraj (Arbitration) Instrument de rezolvare a litigiilor, atunci când părțile nu reușesc să cadă de acord; principala caracteristică este faptul că persoana care îndeplinește rolul de arbitru este aceea care decide pentru părțile implicate. (*V. și* CONCILIERE, MEDIERE și ARBITRAJ OPȚIONAL)

Arbitrare "pendul" (Pendulum arbitration) Formă de arbitrare în care arbitrului (sau comisiei de arbitraj) i se cere ca, în numele părților aflate în litigiu, să aleagă fie ultima ofertă a angajatorilor, fie ultima solicitare a sindicatelor.

[1] Am păstrat în paranteză și termenul în limba engleză, pentru a veni în ajutorul celor care întâlnesc referiri la diferite texte de specialitate.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Asertivitate[2] **(Assertiveness)** Comportament prin care persoana respectivă îşi manifestă trebuinţele şi dorinţele în aşa fel încât să nu încalce drepturile celorlalţi de a-şi exprima propriile lor trebuinţe şi dorinţe, spre deosebire de **comportamentul agresiv**, care ignoră sau încalcă drepturile celorlalţi.

Asociaţie a angajatorilor (Employer's association) Organizaţie a angajatorilor, constituită cu scopul de a purta negocierile colective şi/sau de a-i consilia şi asista pe membrii asociaţiei în probleme de relaţii profesionale; unele se ocupă şi de interese comerciale, cum ar fi "asociaţiile profesionale" din cadrul unui sector economic specific.

Atitudine (Attitude) Înclinaţie manifestată de o persoană spre a face anumite judecăţi în legătură cu evenimente externe şi cu comportamentul altor persoane, judecăţi care se bazează, de obicei, pe valori personale profund înrădăcinate.

Autoritate (Authority) Această noţiune se referă la puterea oficial conferită unor persoane, pentru a le permite să-şi îndeplinească responsabilităţile. În general, este destul de precis definită de la caz la caz, pentru ca puterile de care dispune o singură persoană să nu depăşească anumite limite.

Beneficii (Benefits) Elemente cum ar fi contribuţiile la pensia suplimentară, plăţi pentru cazuri de boală, maşină pusă la dispoziţie de firmă etc. şi care se adaugă câştigurilor; denumite uneori şi "avantaje/beneficii complementare" (în engleză, "fringe benefits").

Birocraţie (*V. şi* ORGANIZAŢIE BIROCRATICĂ)

Câştiguri (Earnings) Remuneraţia bănească totală primită de un angajat, inclusiv plata orelor suplimentare, comisioane, prime etc.

Comisie (*V. şi* COMITET)

Comitet (Committee) Grup oficial constituit în scopul luării de decizii, în cadrul căruia se stabilesc explicit roluri individuale (ex.: preşedinte, secretar etc.) şi reguli de procedură (ordinea de zi, procesul verbal, sistemul de vot).

Competenţă (Competence) Termen care se referă la capacitatea unei persoane de a executa o sarcină la standarde convenite în altă parte, indiferent dacă sunt stabilite de organizaţie sau de o terţă parte. Competenţele derivă din rolurile-cheie ale postului şi sunt definite, de obicei, în termeni care ţin de contextul specific şi de criteriile de performanţă specificate.

Comportament organizaţional (Organisation behaviour) Studiul modului în care se comportă oamenii şi grupurile de oameni la locul de muncă, precum şi analiza raporturilor reciproce între indivizi şi grupuri, interacţiunea acestora cu mediul înconjurător şi atitudinea faţă de schimbare.

Concediere abuzivă (Unfair dismissal) În definirea concedierii, se stipulează că fiecare angajat are dreptul să *nu fie concediat abuziv*; reparaţiile cuvenite pentru concediere abuzivă trebuie solicitate prin intermediul unui tribunal industrial/de ramură, care poate dispune prin sentinţă acordarea de compensaţii, reangajarea pe acelaşi post sau pe un post comparabil cu cel anterior.

Conciliere (Conciliation) Proces prin care o terţă parte încearcă să promoveze un acord între două părţi aflate în litigiu, prin explorarea oricăror argumente comune care ar putea duce la soluţionarea de către înseşi părţile în conflict ale litigiului respectiv; spre deosebire de arbitru, conciliatorul nu-şi propune să ia decizia în locul părţilor implicate. (*V. şi* ARBITRARE, MEDIERE).

Conducerea grupului (Leadership) Proces de grup în urma căruia o anumită persoană,

[2] Deşi nu există ca atare în DEX, apare frecvent, ca atare, în lucrările de specialitate.

fie prin virtutea poziției ocupate, fie prin puterea personalității, fie prin amândouă, obține un grad suficient de angajament din partea celorlalți membri ai grupului pentru a facilita realizarea obiectivelor comune.

Conflict (Conflict) Situație care apare atunci când două sau mai multe persoane sau grupuri de persoane consideră că interesele proprii le sunt amenințate de alte persoane sau grupuri, ceea ce poate da naștere la sentimente foarte intense. Conflictele pot fi abordate în mai multe feluri, rezultatul final putând fi una din următoarele situații: câștig-pierdere, compromis sau pierdere-pierdere.

Consiliere (Counselling) Activitate calificată în care consilierul își ajută interlocutorul să-și înțeleagă mai bine problemele, să-și asume responsabilitatea pentru ele și să gândească modalități de depășire a acestora prin utilizarea propriilor resurse interioare.

Context de rol (Role-set) Totalitatea activităților și atribuțiilor care au un impact direct asupra atribuțiilor ocupantului unui post, alcătuind astfel o rețea de roluri în care acesta își desfășoară munca.

Cultură organizațională (Organisational culture) În esență, este vorba de totalitatea valorilor comune care asigură angajaților indicații explicite și implicite în legătură cu ceea ce a ajuns să fie considerat un comportament agreat în cadrul organizației; culturile organizaționale sunt predispuse la influențe considerabile din partea caracteristicilor culturale naționale.

Cunoaștere inductivă (*V. și* ÎNVĂȚARE PRIN INDUCȚIE)

Cunoaștere prin deducție (*V. și* ÎNVĂȚARE)

Decizie (Decision) Angajarea într-o anumită direcție de acțiune, hotărâtă uneori în mod unilateral, dar de cele mai multe ori în urma discuțiilor și negocierilor cu ceilalți.

Descrierea postului (*V. și* FIȘA POSTULUI)

Destituire (Dismissal) Rezilierea unui contract de angajare de către angajator sau, în situația în care comportamentul angajatorului justifică o asemenea inițiativă din partea angajatului, de către angajat însuși; poate avea sau nu un preaviz.

Dezvoltare organizațională (Organisation development) Abordare de perspectivă - sau strategică - a schimbărilor prin care urmează să treacă o organizație, în întregul ei sau în cea mai mare parte, urmărind optimizarea proceselor organizaționale și dezvoltarea culturală, văzute ca o contribuție majoră la misiunea și țelurile organizației.

Diferențieri (Differentials) Diferențe de câștig între grupuri de lucrători, de obicei pe baza capacităților, responsabilității sau cutumei și experienței practice.

Discriminare (Discrimination) Se referă de obicei la tratamentul injust la care este supus o persoană sau un grup de persoane în temeiul sexului, rasei, stării de sănătate etc.

Disponibilizare (Redundancy) Desființarea unui loc de muncă pe motiv că nu mai este necesar sau nu mai poate fi menținut în cadrul unei structuri; este considerată o formă particulară de concediere.

Efectul Hawthorne (Hawthorne Effect) Termen utilizat pentru a descrie modificările de productivitate și motivație care iau naștere în primul rând datorită atenției pe care o acordă managerii angajaților lor, și mai puțin ca rezultat al altor schimbări în condițiile de angajare, cum ar fi primele sau programul de lucru.

Empatie (Empathy) Se referă, în esență, la capacitatea unei persoane de a privi o situație din punctul de vedere al altei persoane și de a-i comunica acest lucru persoanei respective. Nu presupune automat căderea de acord cu interlocutorul, ci doar accep-

tarea, fără judecăți de valoare, a punctului de ve- dere adoptat de acesta.

Evaluare comparativă (Benchmarking) Compararea standardului de performanță al organizației, în planul unuia sau mai multor aspecte-cheie de strategie (sau de activitate operațională), cu cel al unui concurent de primă clasă sau al unei organizații asemănătoare.

Evaluarea postului (Job evaluation) Determinarea dimensiunilor unui post în comparație cu altul și a raporturilor dintre cele două; schemele de evaluare a posturilor pot fi, în mare, împărțite în două categorii: analitice și sintetice; evaluarea posturilor stă la baza activității de administrare a remunerațiilor și salariilor.

Extinderea postului (Job enlargement) Sporirea atribuțiilor din cadrul postului, prin adăugarea unor sarcini de natură similară; vezi deosebirile față de ÎMBOGĂȚIREA POSTULUI.

Factor de igienă (Hygiene factor) Conform teoriei lui Herzberg, este un element de motivare a muncii care se referă la mediul sau contextul în care se desfășoară activitatea profesională a individului, cum ar fi statutul personal și plățile stimulatorii, prin contrast cu factorii denumiți Motivatori, care provin din satisfacția profesională a persoanei respective - cum ar fi realizările profesionale și interesele intrinseci față de postul ocupat. Factorii de igienă nu declanșează comportamentul motivat, dar pot să conducă la demotivare.

Factori motivațional (Motivators) Factori care decurg din experiența profesională a unei persoane, cum ar fi realizările profesionale și interesul intrinsec față de activitatea în cauză, și datorită cărora persoana respectivă se simte motivată să depună efort în cadrul postului pe care-l ocupă. De obicei, factorii motivaționali exercită o acțiune de impulsionare asupra persoanei în cauză, spre deosebire de FACTORII DE IGIENĂ.

Fișa postului (Job description) Document în care se enunță scopul global și sfera de acoperire a postului respectiv, precum și detalii privind operațiile și sarcinile aferente; descrierea postului este un produs al analizei postului.

Fluctuația forței de muncă (Labour turnover) Valoare procentuală care indică rata cu care variază forța de muncă angajată într-o organizație, exprimată de obicei prin formula: (Numărul angajaților care au părăsit organizația pe parcursul unui an)/(Numărul mediu de angajați în anul respectiv × 100).

Gradație (*V. și* MAJORARE PROGRESIVĂ)

Grup formal / oficial (Formal group) Mai multe persoane reunite într-un grup, în cadrul căruia conducerea organizației respective definește relativ precis rolurile repartizate fiecărei persoane și relațiile între membrii grupului. Grupurile din această categorie sunt recunoscute oficial în cadrul organizației, li se alocă resursele corespunzătoare și, de obicei, li se conferă un anumit grad de autoritate.

Grup informal / neoficial (Informal group) Grup care nu este recunoscut oficial de conducerea organizației, dar care a fost format de un grup de angajați în scopuri proprii și care are puterea de a acționa atât împotriva țelurilor organizației, cât și în sprijinul lor. Grupurile informale au, de obicei, o viață mai scurtă decât grupurile formale.

Inducție (Induction) Procesul de introducere a noilor angajați în cadrul posturilor ocupate, în vederea integrării lor cât mai rapide și mai eficiente.

Instalare pe post (*V. și* INDUCȚIE)

Investitori în capital uman (Investors in People - IIP) Numele de marcă al unui standard național de calitate aplicat în Marea Britanie, care are drept scop încurajarea organizațiilor în a investi în perfecționarea angajaților, ținând cont de obiectivele economice urmărite; certificatul de îndeplinire a acestui standard nu se acordă decât după evaluarea și avizarea politicii și practicilor organizației în cauză, efectuate de evaluatori (asesori) independenți și autorizați.

Îmbogățirea postului (Job enrichment) Se referă de obicei la dezvoltarea unui post prin adăugarea unor factori motivaționali, prin mijloace cum ar fi creșterea gradului de interes și a responsabilității profesionale. Noțiunea diferă de cea a EXTINDERII POSTULUI, care constă din adăugarea de sarcini suplimentare la un post existent.

Împuternicire (*V. și* ACORDAREA AUTONOMIEI DE LUCRU)

Îndrumare (Coaching) Tip de perfecționare profesională, aplicată de obicei în cazul personalului managerial, prin care un angajat competent și experimentat își ajută un coleg să-și pună în practică cunoștințele teoretice și metodologice.

Învățare (Learning) Proces în cursul căruia oamenii asimilează cunoștințe, înțelegere, competențe și valori, definit de obicei în termeni de comportament demonstrabil (adică dovezi concrete ale asimilării). Adesea definit specific ca ÎNVĂȚARE DEDUCTIVĂ sau ÎNVĂȚARE INDUCTIVĂ.

Învățare deductivă (Deductive learning) Se referă la acea modalitate de învățare în care ideile sau conceptele noi sunt testate în practică, iar pe baza rezultatelor din practică se trag concluziile teoretice. Denumită uneori și (metoda) "regulă-exemplu".

Învățare inductivă (Inductive learning) Învățare care se manifestă prin capacitatea de a alcătui concepte sau de a face generalizări, ca rezultat al observării sau experimentării unor evenimente exterioare. Denumită uneori și (metoda) "exemplu-regulă".

Limbaj corporal (Body language) Indicații comportamentale de natură non-verbală, constând de obicei din mișcări ale corpului și din gesturi, făcute uneori deliberat, dar de cele mai multe ori inconștient (se mai folosește și expresia *Limbajul corpului/trupului*).

Majorare progresivă (Increment) Se referă la creșterea operată în cadrul unei grile de remunerare, de obicei în sumă fixă și plătită anual; grilele progresive de remunerare sunt cel mai des întâlnite în sectorul serviciilor publice.

Management științific (Scientific management) Expresie folosită prima dată de F.W. Taylor pentru a desemna totalitatea metodelor sale analitice și raționale de măsurare a muncii și de concepere a operațiunilor, astfel încât să rezulte modalitatea cea mai eficientă de lucru în situația dată.

Managementul personalului (Personnel management) Activități specializate care urmăresc conceperea, implementarea și susținerea obiectivelor esențiale ale organizației cu privire la utilizarea angajaților săi. Spre deosebire de majoritatea specialiștilor dintr-o organizație, specialiștii în probleme de personal au răspunderi și față de întreaga forță de muncă, nu numai față de conducerea organizației, deoarece o caracteristică importantă a rolului lor este preocuparea pentru tratamentul corect, pentru asigurarea posibilităților de comunicare participativă, a remunerării echitabile și a altor aspecte care prezintă importanță pentru persoanele implicate cu statut de angajați ai organizației. Prin aceasta, rolul specialistului în probleme de personal se deosebește clar de rolul conducătorului unui colectiv, care se

referă în principal la dirijarea eforturilor depuse de oameni în realizarea scopurilor organizației, și care este adesea denumită MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE.

Managementul resurselor umane - MRU (Human resource management - HRM) Această expresie se referă de obicei la absorbirea deciziilor de personal în cadrul responsabilităților operaționale ale departamentelor de linie, precum și în activitățile strategice ale organizației, ceea ce poate reduce chestiunile de personal la aspecte de buget, număr de persoane și performanță economică globală. În abordarea de tip MRU, există tendința ca părțile interesate să fie văzute strict în calitate de clienți și acționari, iar problema performanței angajaților să fie văzută mai ales în termeni de elaborare a metodelor corespunzătoare de selecție și de pregătire profesională pe post, precum și de perfecționare a capacităților de conducere necesare pentru a facilita atingerea de către angajați a obiectivelor impuse. (*V. și* MANAGEMENTUL PERSONALULUI).

Mediere (Mediation) Proces prin care o terță parte vine cu propuneri specifice în fața a două părți implicate într-un litigiu, pentru a promova o soluție reciproc acceptabilă; considerată uneori "calea de mijloc" între conciliere și arbitraj. (*V. și* ARBITRAJ, CONCILIERE).

Mediu (Environment) Se referă de obicei la contextul exterior în care activează organizația, inclusiv activitățile părților interesate și alte surse externe de schimbare, dar termenul poate fi utilizat și pentru a desemna condițiile din interiorul organizației, cum ar fi stilurile manageriale, atitudinile angajaților, mediul tehnic și situația financiară. Mediile externe pot fi stabile sau dinamice, simple sau complexe.

Mentor (Mentor) Persoană matură și experimentată - alta decât șeful ierarhic - căreia i se încredințează dezvoltarea personală a uneia sau mai multor persoane cu mai puțină experiență din organizație, precum și transmiterea cunoștințelor despre locul de muncă.

Mentorat (*V. și* ÎNDRUMARE)

Motivație (Motivation) Mobil sau motiv (conștient sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.

Negociere colectivă (Collective bargaining) Procesul de negociere colectivă a remunerațiilor și a altor condiții de angajare și muncă, desfășurat între angajatori și sindicate, prin care se pot conveni condițiile dorite de angajați în bloc, mai degrabă decât fiecare în parte. (*V. și* NEGOCIERI).

Negocieri (Negotiations) Termen utilizat pentru a descrie tratativele purtate între angajatori și reprezentanții sindicatelor pe tema raporturilor și condițiilor de muncă; obiectul negocierilor este obținerea unui acord între părți, referitor la îmbunătățirea condițiilor de muncă. (*V. și* NEGOCIERI COLECTIVE).

Norme (Norms) În esență, este vorba de valori colective, manifestate de obicei sub forma: (1) unor reguli, legi și regulamente de activitate explicite; (2) a atitudinilor implicite sau a culturii de grup.

Ore suplimentare (Overtime) Perioadă de timp lucrată în plus față de programul normal sau normat și care se plătește la un tarif mai mare.

Organizație birocratică (Bureaucracy) Termen utilizat de Max Weber pentru a descrie ceea ce el a denumit "autoritatea rațional-legală", în care puterea unui individ derivă din natura poziției pe care acesta o ocupă, conform regulilor și procedurilor organizației unde activează. Poate fi comparată prin contrast cu: (1) **autoritatea tradițională**, în care puterea ia naștere din cu-

tumele care au la bază, de obicei, legăturile de familie sau tribale şi (2) **autoritatea carismatică**, bazată în principal pe forţa personalităţii unui individ.

Organizaţie mecanicistă (Mechanistic organisation) Se referă la organizaţiile care nu numai că au o structură riguroasă, dar în care procesele interne sunt văzute ca având drept scop principal însăşi deservirea structurii. Astfel, funcţionarea organizaţiei este văzută ca funcţionarea unei maşinării, care susţine echilibrul între diversele părţi componente. În această situaţie, cerinţele angajaţilor individuali sunt considerate secundare, pe primul plan fiind necesităţile structurii. Opusul acestui tip de organizaţie este ORGANIZAŢIA ORGANICĂ.

Organizaţie organică (Organic organisation) Organizaţii structurate în aşa fel încât să reflecte dinamismul multitudinii relaţiilor existente între oameni, sarcini, tehnologie şi mediu înconjurător. Organizaţiile organice ating un grad de flexibilitate inexistent în ORGANIZAŢIILE MECANICISTE.

Percepţie (Perception) De obicei, modul în care o persoană înţelege într-un anumit mod o situaţie, ceea ce poate sau nu să reflecte adevărul obiectiv al situaţiei respective. Percepţia este influenţată considerabil de factori cum ar fi inteligenţa, cunoaşterea faptelor şi experienţele anterioare ale persoanei respective.

Dezvoltare managerială (Management development) Proces sistematic prin care se asigură satisfacerea necesarului curent şi viitor de personal managerial al organizaţiei; elementele tipice ale acestui proces sunt analiza forţei de muncă, planificarea succesiunii, evaluarea performanţelor şi pregătirea profesională la locul de muncă şi în afara acestuia.

Personalitate (Personality) Tiparul unic al atitudinilor, predispoziţiilor şi comportamentului unei persoane.

Pichetare (Picketing) Activitate sindicală în care grupuri de lucrători aflaţi în litigiu cu angajatorii lor se prezintă la locul de muncă în scopul de a-i convinge, în mod paşnic, şi pe ceilalţi lucrători să nu părăsească spaţiile de producţie sau dimpotrivă, să nu mai pătrundă în spaţiile de producţie; grupurile de participanţi la această acţiune se numesc *pichete*, iar zona pe care o pichetează se numeşte *linie de pichetare*.

Planificarea resurselor umane (Human resource planning) Metodă destinată să asigure şi să optimizeze resursele umane ale unei organizaţii, astfel încât să fie satisfăcute necesităţile prezente şi viitoare; se pot distinge trei etape metodologice: evaluarea resurselor existente, previzionarea cerinţelor viitoare şi, în final, elaborarea planului de acţiune.

Planul în şapte puncte (Seven point plan) Ghid de recomandări pentru conducerea interviului de selecţie, astfel încât să se poată face o bună evaluare a candidaţilor pe baza a şapte criterii: aspect fizic, realizări în munca precedentă, nivelul general de inteligenţă, aptitudini specifice, interese, înclinaţii şi situaţie familială.

Politică (de acţiune) (Policy) Declararea manierei de desfăşurare a activităţii, astfel încât să se contribuie la elaborarea şi implementarea unui set de valori dominante în cadrul organizaţiei (respectiv a CULTURII acesteia).

Post (Job) Denumire dată unui set de sarcini repartizate unei anumite persoane sau care revin unei anumite poziţii din structura organizatorică şi pentru care ocupantul postului este considerat răspunzător. Structurarea sau revizuirea sarcinilor alocate unui post se numeşte **definirea postului**.

Posturi de referinţă (*V. şi* POSTURI ETALON)

Posturi etalon (Benchmark jobs) În evaluarea postului, acestea sunt mostre

referă în principal la dirijarea eforturilor depuse de oameni în realizarea scopurilor organizației, și care este adesea denumită MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE.

Managementul resurselor umane - MRU (Human resource management - HRM) Această expresie se referă de obicei la absorbirea deciziilor de personal în cadrul responsabilităților operaționale ale departamentelor de linie, precum și în activitățile strategice ale organizației, ceea ce poate reduce chestiunile de personal la aspecte de buget, număr de persoane și performanță economică globală. În abordarea de tip MRU, există tendința ca părțile interesate să fie văzute strict în calitate de clienți și acționari, iar problema performanței angajaților să fie văzută mai ales în termeni de elaborare a metodelor corespunzătoare de selecție și de pregătire profesională pe post, precum și de perfecționare a capacităților de conducere necesare pentru a facilita atingerea de către angajați a obiectivelor impuse. (*V. și* MANAGEMENTUL PERSONALULUI).

Mediere (Mediation) Proces prin care o terță parte vine cu propuneri specifice în fața a două părți implicate într-un litigiu, pentru a promova o soluție reciproc acceptabilă; considerată uneori "calea de mijloc" între conciliere și arbitraj. (*V. și* ARBITRAJ, CONCILIERE).

Mediu (Environment) Se referă de obicei la contextul exterior în care activează organizația, inclusiv activitățile părților interesate și alte surse externe de schimbare, dar termenul poate fi utilizat și pentru a desemna condițiile din interiorul organizației, cum ar fi stilurile manageriale, atitudinile angajaților, mediul tehnic și situația financiară. Mediile externe pot fi stabile sau dinamice, simple sau complexe.

Mentor (Mentor) Persoană matură și experimentată - alta decât șeful ierarhic - căreia i se încredințează dezvoltarea personală a uneia sau mai multor persoane cu mai puțină experiență din organizație, precum și transmiterea cunoștințelor despre locul de muncă.

Mentorat (*V. și* ÎNDRUMARE)

Motivație (Motivation) Mobil sau motiv (conștient sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.

Negociere colectivă (Collective bargaining) Procesul de negociere colectivă a remunerațiilor și a altor condiții de angajare și muncă, desfășurat între angajatori și sindicate, prin care se pot conveni condițiile dorite de angajați în bloc, mai degrabă decât fiecare în parte. (*V. și* NEGOCIERI).

Negocieri (Negotiations) Termen utilizat pentru a descrie tratativele purtate între angajatori și reprezentanții sindicatelor pe tema raporturilor și condițiilor de muncă; obiectul negocierilor este obținerea unui acord între părți, referitor la îmbunătățirea condițiilor de muncă. (*V. și* NEGOCIERI COLECTIVE).

Norme (Norms) În esență, este vorba de valori colective, manifestate de obicei sub forma: (1) unor reguli, legi și regulamente de activitate explicite; (2) a atitudinilor implicite sau a culturii de grup.

Ore suplimentare (Overtime) Perioadă de timp lucrată în plus față de programul normal sau normat și care se plătește la un tarif mai mare.

Organizație birocratică (Bureaucracy) Termen utilizat de Max Weber pentru a descrie ceea ce el a denumit "autoritatea rațional-legală", în care puterea unui individ derivă din natura poziției pe care acesta o ocupă, conform regulilor și procedurilor organizației unde activează. Poate fi comparată prin contrast cu: (1) **autoritatea tradițională**, în care puterea ia naștere din cu-

tumele care au la bază, de obicei, legăturile de familie sau tribale şi (2) **autoritatea carismatică**, bazată în principal pe forţa personalităţii unui individ.

Organizaţie mecanicistă (Mechanistic organisation) Se referă la organizaţiile care nu numai că au o structură riguroasă, dar în care procesele interne sunt văzute ca având drept scop principal însăşi deservirea structurii. Astfel, funcţionarea organizaţiei este văzută ca funcţionarea unei maşinării, care susţine echilibrul între diversele părţi componente. În această situaţie, cerinţele angajaţilor individuali sunt considerate secundare, pe primul plan fiind necesităţile structurii. Opusul acestui tip de organizaţie este ORGANIZAŢIA ORGANICĂ.

Organizaţie organică (Organic organisation) Organizaţii structurate în aşa fel încât să reflecte dinamismul multitudinii relaţiilor existente între oameni, sarcini, tehnologie şi mediu înconjurător. Organizaţiile organice ating un grad de flexibilitate inexistent în ORGANIZAŢIILE MECANICISTE.

Percepţie (Perception) De obicei, modul în care o persoană înţelege într-un anumit mod o situaţie, ceea ce poate sau nu să reflecte adevărul obiectiv al situaţiei respective. Pereepţia este influenţată considerabil de factori cum ar fi inteligenţa, cunoaşterea faptelor şi experienţele anterioare ale persoanei respective.

Dezvoltare managerială (Management development) Proces sistematic prin care se asigură satisfacerea necesarului curent şi viitor de personal managerial al organizaţiei; elementele tipice ale acestui proces sunt analiza forţei de muncă, planificarea succesiunii, evaluarea performanţelor şi pregătirea profesională la locul de muncă şi în afara acestuia.

Personalitate (Personality) Tiparul unic al atitudinilor, predispoziţiilor şi comportamentului unei persoane.

Pichetare (Picketing) Activitate sindicală în care grupuri de lucrători aflaţi în litigiu cu angajatorii lor se prezintă la locul de muncă în scopul de a-i convinge, în mod paşnic, şi pe ceilalţi lucrători să nu părăsească spaţiile de producţie sau dimpotrivă, să nu mai pătrundă în spaţiile de producţie; grupurile de participanţi la această acţiune se numesc *pichete*, iar zona pe care o pichetează se numeşte *linie de pichetare*.

Planificarea resurselor umane (Human resource planning) Metodă destinată să asigure şi să optimizeze resursele umane ale unei organizaţii, astfel încât să fie satisfăcute necesităţile prezente şi viitoare; se pot distinge trei etape metodologice: evaluarea resurselor existente, previzionarea cerinţelor viitoare şi, în final, elaborarea planului de acţiune.

Planul în şapte puncte (Seven point plan) Ghid de recomandări pentru conducerea interviului de selecţie, astfel încât să se poată face o bună evaluare a candidaţilor pe baza a şapte criterii: aspect fizic, realizări în munca precedentă, nivelul general de inteligenţă, aptitudini specifice, interese, înclinaţii şi situaţie familială.

Politică (de acţiune) (Policy) Declararea manierei de desfăşurare a activităţii, astfel încât să se contribuie la elaborarea şi implementarea unui set de valori dominante în cadrul organizaţiei (respectiv a CULTURII acesteia).

Post (Job) Denumire dată unui set de sarcini repartizate unei anumite persoane sau care revin unei anumite poziţii din structura organizatorică şi pentru care ocupantul postului este considerat răspunzător. Structurarea sau revizuirea sarcinilor alocate unui post se numeşte **definirea postului**.

Posturi de referinţă (*V. şi* POSTURI ETALON)

Posturi etalon (Benchmark jobs) În evaluarea postului, acestea sunt mostre

reprezentative de posturi precis definite şi evaluate, astfel încât să asigure gama tipologică şi normele de apreciere necesare pentru evaluarea altor posturi.

Primă (Bonus) Sumă plătită în plus faţă de remuneraţia de bază, de obicei pentru rezultate obţinute peste norma convenită; se poate aplica atât în cazul managerilor, cât şi al celorlalţi angajaţi.

Problemă de recunoaştere (Recognition issue) Situaţie în care angajatorul şi sindicatul sunt în dezacord cu privire la măsura în care angajatorul este dispus să recunoască dreptul sindicatului de a purta negocieri colective; sindicatele pot apela la sprijinul Agenţiei de Consiliere, Conciliere şi Arbitraj, dar angajatorii nu sunt obligaţi să acorde recunoaşterea cerută.

Procedură disciplinară (Disciplinary procedure) Set de reguli sau indicaţii pentru abordarea cazurilor de comportament necorespunzător sau de încălcare a regulamentelor de către angajaţi; sancţiunile cele mai obişnuite sunt avertismentele, suspendările şi concedierile.

Program flexibil (Flexitime) Program de lucru flexibil. Sistem prin care angajaţii au posibilitatea să-şi modifice orarul de lucru într-o anumită perioadă de timp, cu condiţia să fie prezenţi în timpul unor "ore de bază", de exemplu între 10 dimineaţa şi 4 după-amiaza.

Proiectarea muncii/activităţii (Work design) Se referă la analiza şi restructurarea în consecinţă a operaţiunilor pe care le efectuează oamenii într-o situaţie de muncă. Proiectarea activităţii se concretizează prin gruparea acestor operaţii sub formă de posturi, care la rândul lor sunt proiectate să realizeze schimbarea şi/sau eficienţa necesare în urmărirea scopurilor organizaţiei.

Putere (Power) Capacitatea de a obţine rezultate de la oameni prin influenţarea comportamentului acestora, indiferent dacă această capacitate este sau nu încurajată de organizaţie. Trebuie făcută distincţie între acest termen şi cele de RESPONSABILITATE şi AUTORITATE.

Reclamaţie (Grievance) Reclamaţie făcută de un angajat privind remuneraţia, condiţiile de angajare sau acţiunile întreprinse de manageri; majoritatea organizaţiilor au proceduri speciale de rezolvare a diferitelor forme de plângeri din partea angajaţilor.

Reducere de personal (*V. şi* REDUCERE DE POSTURI)

Reducere de posturi (Downsizing) Reducerea dimensiunilor unei organizaţii, mai ales din punct de vedere al numărului de persoane/forţei de muncă. Adesea însoţită de APLATIZARE STRUCTURALĂ.

Remuneraţie de bază (*V. şi* SALARIU DE BAZĂ)

Reprezentantul angajaţilor (Shop steward) Membru de sindicat ales de colegii săi de muncă să-i reprezinte în faţa conducerii; reprezentanţii lucrătorilor sunt numiţi în baza unor înţelegeri convenite colectiv între angajator şi sindicatele recunoscute; nu sunt numiţi cu normă întreagă şi nici nu sunt plătiţi pentru activitatea sindicală.

Reproiectarea proceselor de activitate (Business process re-engineering) Metodă de sporire a eficienţei organizatorice prin punerea în discuţie a fiecărei etape componente a proceselor-cheie de activitate economică, pentru a vedea dacă acestea continuă să satisfacă exigenţele stabilite în materie de cost, calitate, servire şi viteză de derulare.

Responsabil sindical (*V. şi* REPREZENTANTUL ANGAJAŢILOR)

Responsabilitate (Responsibility) Răspunderea oficială pe care o poartă o anumită persoană în faţa superiorului ierarhic din

cadrul organizației. Spre deosebire de *însărcinare*, responsabilitatea nu poate fi delegată altei persoane, deoarece îi revine personal celui care deține postul respectiv.

Rol (Role) În esență, termenul de rol se referă la așteptările pe care le au membrii unei structuri-cadru în legătură cu tipul activității aferente unui post și cu modul în care aceasta trebuie executată; dacă deținătorul postului are o altă percepție privind așteptările respective, apare *conflictul de rol*.

Salariu de bază (Basic pay) Remunerație garantată de la o anumită perioadă la alta și care nu cuprinde premierile, plata orelor suplimentare etc.

Sesizare (*V. și* RECLAMAȚIE)

Sindicat (Trade union) O organizație înființată de angajați având drept scop principal negocierea cu angajatorii a condițiilor și raporturilor de muncă, precum și a altor chestiuni care influențează interesele profesionale ale angajaților. (*V. și* SINDICAT AUTORIZAT).

Sindicat autorizat (Certified trade union) În Marea Britanie, sindicat care a primit un certificat de independență din partea Inspectorului-șef cu certificarea, conform legislației din 1992 privind activitatea sindicală și relațiile de muncă.

Sinergie (Synergy) Termen utilizat pentru a descrie măsura în care angrenarea unei game diversificate de resurse produce rezultate care depășesc suma resurselor investite. Adesea se folosește în același sens și expresia "efectul 2+2 = 5".

Sistem socio-tehnic (Socio-technical system) Termen utilizat pentru a desemna sistemele de activitate care combină exigențele tehnologice și de producție cu cerințele interpersonale ale oamenilor, luați individual sau în grup.

Sisteme deschise (Open systems) Se referă de obicei la o entitate (de exemplu o organizație) care ia elemente de resurse (*inputuri* sau *intrări*) din mediul înconjurător, le prelucrează (adică le procesează) cu mijloace care țin de utilizarea efortului uman, a resurselor financiare și a celor de tehnologie, pentru a produce elemente rezultante (*outputuri* sau *ieșiri*) sub formă de bunuri și servicii. O caracteristică fundamentală a sistemelor deschise este faptul că interacționează cu mediul înconjurător, deci unul din aspectele cruciale ale activităților de procesare este faptul că generează feedback (un element rezultant care devine element de alimentare) în legătură cu rezultatele.

Stil de conducere (Leadership style) Termen utilizat pentru a descrie maniera în care o persoană își exercită calitatea de conducător, mai ales în privința modului în care tratează oamenii și sarcinile de lucru.

Strategie (Strategy) În esență, este vorba de un plan pe termen lung al organizației, cuprinzând o declarație de misiune și obiective, politicile companiei și modalitățile de asigurare a resurselor, care oferă angajaților direcțiile, criteriile și sprijinul necesar în gestionarea afacerilor organizației.

Stres (Stress) Se referă la modificările fiziologice care pot avea loc atunci când presiunile exercitate din exterior asupra individului ating un punct de maxim insuportabil, ducând la diminuarea performanțelor de muncă și la deteriorarea stării de sănătate. Nivelul de stres depinde de mai mulți factori, mai ales de personalitatea individului în cauză și de percepțiile acestuia privind capacitatea sa de a face față tensiunilor din exterior.

Structură ierarhico-administrativă (Line and staff) Configurație organizațională în care există funcții de linie sau ierarhice, care contribuie direct la desfășurarea ac-

tivităților de furnizare a bunurilor sau serviciilor, și funcții administrative sau auxiliare, a căror contribuție este indirectă. Nu trebuie făcută confuzia cu structura organizațională funcțională, în care managerii diferitelor departamente funcționale, adică *de specialitate*, pot exercita o putere considerabilă asupra celorlalți manageri, inclusiv a celor de linie.

Structură organizațională (Organisation structure) Rețeaua relațiilor stabilite între posturile unei organizații, ocupanții acestor posturi, rolurile și grupările organizaționale, prin care organizația în cauză realizează diferențierea și coordonarea efortului uman în vederea realizării scopurilor sale strategice.

Știința comportamentului/behavioristă (Behavioural science) Studiul persoanelor individuale și al grupurilor de persoane în contextul mediului profesional; obiectele de studiu sunt motivația, comunicarea, structura organizatorică, sistemele de decizie și schimbarea organizațională; fiind o știință încă în formare, se bazează în foarte mare măsură pe contribuții din domeniul psihologiei și al sociologiei (se folosește și expresia *Studiul științific al comportamentului*).

Tavan de sticlă (Glass ceiling) Expresie folosită pentru a sugera subtila barieră ridicată în fața promovării femeilor pe posturi de conducere, implicând de obicei ideea subînțeleasă că bariera se menține din cauza prejudecății masculine că femeile "nu au ce căuta" în posturi manageriale importante.

Teoria clasică a managementului (Classical management theory) Disciplină de studiu privind administrarea organizațiilor, care consideră că asigură principii universal valabile pentru modelarea metodelor practice de acțiune.

Teoria Z (Theory Z) Expresie folosită prima dată de Ouchi pentru a descrie un proces de organizare, modelat pe baza practicilor japoneze, care încurajează personalul de conducere să se concentreze mai degrabă asupra coordonării eforturilor umane, decât asupra exigențelor tehnologice, atunci când se urmărește sporirea productivității.

Teste psihometrice (Psychometric tests) Teste prin care se urmărește măsurarea performanțelor individuale, de obicei prin comparație cu ale altor persoane, pe baza unor întrebări obiective și standardizate. De obicei evaluarea se face în termeni de aptitudini individuale, capacități și trăsături de personalitate.

BCU IASI

I Sfera de acoperire a managementului de personal

Această secțiune introductivă cuprinde două capitole. Primul se ocupă de conceptele teoretice şi metodele practice ale managementului de personal, comparându-le cu ideea înrudită, dar distinctă, de management al resurselor umane. Cel de-al doilea capitol face rezumatul câtorva dintre aspectele internaționale ale managementului de personal, în contextul investițiilor străine pe care tot mai multe companii asiatice le fac în Marea Britanie şi în alte țări europene. Câteva dintre problemele de natură culturală ridicate în cuprinsul acestui din urmă capitol apar ulterior pe tot parcursul cărții.

1 Managementul de personal, resursele umane şi strategia economică

Introducere

1. În cartea de față, expresia "management de personal" se referă în primul rând, chiar dacă nu şi exclusiv, la activitatea personalului de specialitate responsabil pentru implementarea obiectivelor-cheie ale organizației în materie de personal/resurse umane. Văzut din această perspectivă, şeful funcțiunii de personal este, în esență, un manager de specialitate, responsabil pentru proiectarea şi executarea politicilor şi strategiilor organizației în materie de capital uman. Cei angajați în funcțiunea de personal au ca primă responsabilitate consilierea, îndrumarea şi sprijinirea atât a conducerii, cât şi a celorlalți angajați, în chestiuni care privesc relațiile de serviciu. Cadrele de personal, spre deosebire de alte cadre de specialitate, au responsabilități atât față de lucrători, cât şi față de membrii conducerii superioare.

Management de personal sau MRU - scurtă analiză comparativă

2. Funcțiunea de personal din cadrul organizațiilor poate fi analizată şi în termeni mai cuprinzători, pentru a circumscrie rolul de "organizare a oamenilor". În acest context lărgit, de foarte multe ori i se spune *management al resurselor umane* (MRU). Un specialist de personal poate ajuta la definirea regulilor de organizare a

oamenilor, dar realizarea relaţiilor de personal din cadrul organizaţiei rezidă, până la urmă, în tipul de conducere exercitat de manageri şi supervizori. Acest lucru duce la împărţirea responsabilităţii pentru managementul de personal, între managerii de linie şi specialiştii de personal. Există în prezent o aprinsă controversă cu privire la diferenţa dintre *Managementul de personal* şi *Managementul resurselor umane*. Conform primei optici, "personalul" este considerat o funcţiune strategică îndeplinită adesea de un departament centralizat de personal, care stabileşte politicile şi practicile de personal şi care exercită un anumit control al calităţii implementării acestora, fie că sunt puse în practică de managerii de linie sau de specialiştii de personal. Cealaltă optică priveşte activităţile de personal ca fiind subsumate atât activităţilor strategice ale organizaţiei, cât şi responsabilităţilor operaţionale ale departamentelor de linie, reducând astfel activităţile de personal în principal la aspectele de buget şi de performanţă economică generală.

3. Acolo unde se adoptă o perspectivă de tip MRU, problema performanţei *angajatului* este probabil determinată în principal prin elaborarea metodelor de selecţie corespunzătoare, a sistemelor de instruire la locul de muncă şi a capacităţilor de conducere competentă necesare pentru a facilita reuşita fiecărui individ în atingerea obiectivelor de performanţă impuse. Din perspectiva MRU, clienţii şi acţionarii sunt de obicei consideraţi părţile interesate cu rolul dominant. În abordarea tip management de personal este probabil să apară aceiaşi factori determinanţi, dar (ceea ce reprezintă o observaţie extrem de importantă) acestora li se adaugă în mod evident preocuparea pentru tratamentul echitabil, posibilităţi de comunicare participativă, remunerare echitabilă şi alte aspecte de importanţă pentru părţile interesate care deţin calitatea de *angajaţi* ai organizaţiei. În cartea de faţă se adoptă o perspectivă conform căreia managementul de personal este în primul şi în primul rând responsabilitatea cadrelor specializate de personal, chiar dacă stă, din multe puncte de vedere, în sarcina *tuturor* celor care răspund de activitatea altora şi este, prin aceasta, foarte influenţat de calitatea stilurilor de conducere exercitate în mediul de muncă. Specialiştii de personal sunt cei care deţin prima responsabilitate pentru conceperea politicilor de resurse umane ale organizaţiei şi pentru formularea directivelor privitoare la maniera în care organizaţia îşi dobândeşte, îşi păstrează, îşi repartizează, îşi perfecţionează şi, acolo unde devine necesar, îşi concediază angajaţii. Aceşti specialişti de personal sunt totodată şi singurii care îşi asumă rolul de a reprezenta din când în când interesele angajaţilor, pentru a-i proteja de tratamentul arbitrar al managerilor de linie şi, în orice împrejurare, pentru a asigura respectarea drepturilor acordate prin lege salariaţilor. Prin urmare, rolul de personal se deosebeşte clar de rolul de conducere a unui colectiv, care se referă în esenţă la stăpânirea şi dirijarea eforturilor depuse de oameni pentru atingerea scopurilor organizaţiei - rol pe care noi îl numim aici *management al resurselor umane* sau *MRU*.

4. Pentru scopurile pe care le urmărim aici, ghidul principal la care am recurs în materie de definire a managementului de personal este definiţia propusă acum câţiva ani de Institutul de Management al Personalului - *Institute of Personnel Management* sau *IPM*.

> "Managementul personalului este o responsabilitate a tuturor celor care conduc oameni în calitate de manageri, fiind totodată şi o descriere a muncii depuse de cei angajaţi ca specialişti. Este acea parte a managementului care se ocupă de oamenii angrenaţi în procesul muncii şi de relaţiile acestora cu întreprinderea unde lucrează. Managementul de personal are în vedere atât eficienţa, cât şi echitatea, nici una dintre aceste două obiective neputând fi urmărite cu succes în absenţa celeilalte. Managementul de personal caută să unească şi să transforme într-o organizaţie eficientă bărbaţii şi femeile care alcătuiesc însăşi întreprinderea, dând fiecăruia posibilitatea să-şi aducă propria contribuţie optimă la succesul întreprinderii, atât în calitate de individ, cât şi de membru al unui colectiv de muncă. Managementul de personal caută să asigure termeni şi condiţii corecte de muncă, precum şi o activitate aducătoare de satisfacţii pentru cei angajaţi." (IPM 1963)[1]

5. După cum se poate observa, această definiţie atinge atât rolul tradiţional al managementului de personal, ca domeniu de specialitate, cât şi rolul alternativ de MRU, ca activitate întreprinsă de toţi cei care conduc munca altor oameni. Deşi definiţia pune ferm accentul pe managementul angajaţilor, ea subliniază şi distincţia făcută între eficienţă şi echitate în atitudinea faţă de oameni. Iată o caracteristică importantă a acestei definiţii, deoarece scoate în evidenţă rolul managementului de personal în preocuparea faţă de angajaţii organizaţiei, precum şi în efortul de a-i stimula să realizeze scopurile întreprinderii. Optica MRU este mai puţin susceptibilă de a lua în calcul grija faţă de angajaţi, deoarece accentul se pune pe reuşita economică - unde prima prioritate revine grijii faţă de *client*. În fine, aşa cum se poate observa în Figura 1.1, calea cea mai bună spre progres o reprezintă preocuparea activă faţă de ambele categorii de părţi interesate, ceea ce constituie o piatră de încercare atât pentru specialiştii de personal, cât şi pentru cei care aplică o politică de tip MRU.

Figura 1.1 Angajaţii şi clienţii - o matrice a direcţiilor de preocupare în managementul personalului/MRU

Ridicat	Forţă de muncă "răsfăţată" Clienţi foarte nemulţumiţi	Forţă de muncă motivată/ Clienţi foarte mulţumiţi
Nivelul preocupării faţă de angajaţi	Inconsecvenţă din partea angajaţilor în îndeplinirea sarcinilor/ Servire a clienţilor când mai bună, când mai rea	
	Motivare minimă a personalului Multe reclamaţii din partea clienţilor	Forţă de muncă stresată şi nemulţumită Clienţi mulţumiţi
Scăzut		**Ridicat**

Nivelul preocupării faţă de clienţi

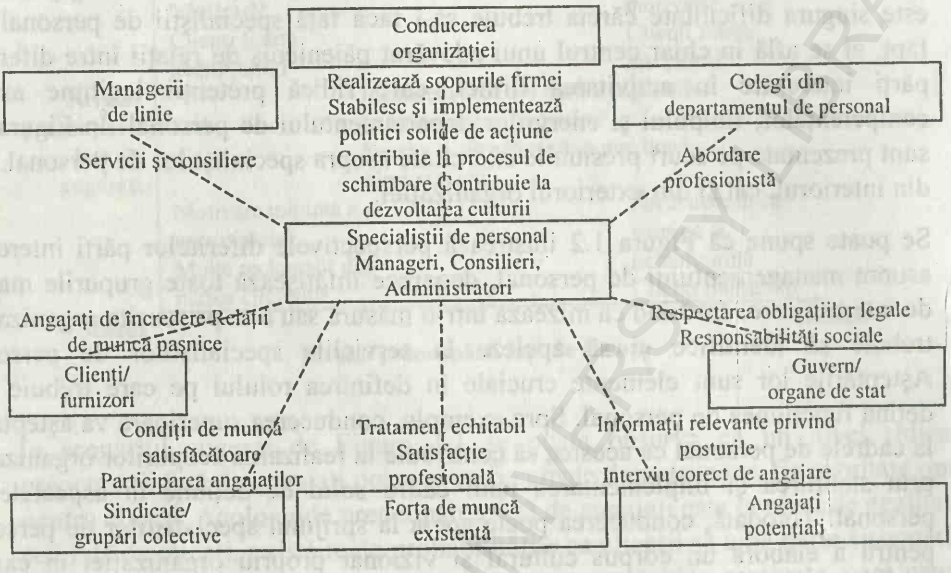
6. În scenariul sugerat de Figura 1.1 se poate observa că un nivel ridicat al preocupării faţă de angajaţi poate avea fie efecte dezastruoase, fie rezultate optime pentru clienţi. Acolo unde preocuparea faţă de angajaţi este la nivel de egalitate cu cea faţă de clienţi, există toate probabilităţile ca clienţii să aibă parte sistematic de o servire excelentă din partea unei forţe de muncă bine motivate, care caută în mod activ să sporească satisfacţia clientelei. Dacă preocuparea pentru clienţi este mai mică decât cea pentru forţa de muncă, rezultatul cel mai probabil va fi un serviciu prost sau mediocru şi o mulţime de clienţi nemulţumiţi! În situaţiile în care nivelul de preocupare pentru clienţi este ridicat, dar faţă de angajaţi nu se manifestă nici un fel de grijă, atunci cel mai probabil este că mare parte a serviciului către clienţi se va face "cu dinţii încleştaţi" - adică o stare de lucruri care nu poate fi menţinută decât pe termen scurt, până când nemulţumirea angajaţilor "dă în clocot" şi se revarsă inclusiv în relaţiile cu clienţii. Dacă se adoptă o abordare tip MRU, cu neglijarea nevoilor angajaţilor, dar pretinzând în acelaşi timp un angajament deplin faţă de obiectivul excelenţei în servire şi al satisfacţiei clientului, atunci şansele de obţinere a unui rezultat favorabil sunt mult mai mici decât în cazul în care s-ar adopta o politică de preocupare la fel de accentuată pentru ambele categorii de părţi interesate. Pentru managementul de personal, pericolul constă în aceea că poate greşi pe latura nevoilor angajaţilor în detrimentul satisfacţiei clienţilor, în timp ce pentru abordarea MRU pericolul constă în aceea că managerii de linie nu vor acorda o atenţie corespunzătoare nevoilor angajaţilor, în strădania lor impetuoasă de a satisface nevoile clienţilor.

Managementul personalului - din perspectiva diferitelor părţi interesate

7. Abilitatea de a menţine echilibrul între nevoile clienţilor şi cele ale angajaţilor nu este singura dificultate căreia trebuie să-i facă faţă specialiştii de personal. De fapt, ei se află în chiar centrul unui adevărat păienjeniş de relaţii între diferitele părţi interesate în activitatea firmei, care ridică pretenţii legitime asupra competenţelor, timpului şi energiilor departamentului de personal. În Figura 1.2 sunt prezentate pe scurt presiunile exercitate asupra specialiştilor de personal, atât din interiorul, cât şi din exteriorul organizaţiei.

8. Se poate spune că Figura 1.2 ilustrează perspectivele diferitelor părţi interesate asupra managementului de personal, deoarece înfăţişează toate grupurile majore de interese care, dat fiind că mizează într-o măsură sau alta pe reuşita organizaţiei, trebuie să identifice şi să apeleze la serviciile specialiştilor de personal. Aşteptările lor sunt elemente cruciale în definirea rolului pe care trebuie să-l deţină funcţiunea de personal. Spre exemplu, conducerea superioară va aştepta de la cadrele de personal ca acestea să contribuie la realizarea scopurilor organizaţiei prin stabilirea şi implementarea unui cadru solid de acţiune în aspectele de personal. Totodată, conducerea poate apela la sprijinul specialiştilor de personal pentru a elabora un corpus cultural şi vizionar propriu organizaţiei în cauză, precum şi pentru a dirija procesul de schimbare în sânul organizaţiei. Managerii de linie care răspund de asigurarea şi utilizarea resurselor umane din subordine recurg de obicei la specialiştii de personal pentru consiliere pertinentă şi oportună, îndrumare autorizată şi servicii de personal corespunzătoare. Angajaţii aşteaptă de la departamentul de personal să le faciliteze administrarea contractelor de muncă (de exemplu prin asigurarea unei salarizări echitabile, a altor drepturi şi a unor cheltuieli plătite), să le asigure proceduri corecte de soluţionare a reclamaţiilor individuale şi a conflictelor colective şi să le furnizeze servicii de sprijin social atunci când se dovedeşte necesar (cum ar fi servicii de psiho-consiliere). Chiar şi clienţii (de fapt şi furnizorii) vor exercita solicitări indirecte asupra managementului de personal, prin aceea că se aşteaptă la eficienţă şi solicitudine din partea personalului organizaţiei, precum şi la o servire consistentă şi cu un înalt grad de seriozitate.

Figura 1.2 Activitatea de personal privită din perspectiva diferitelor părți interesate

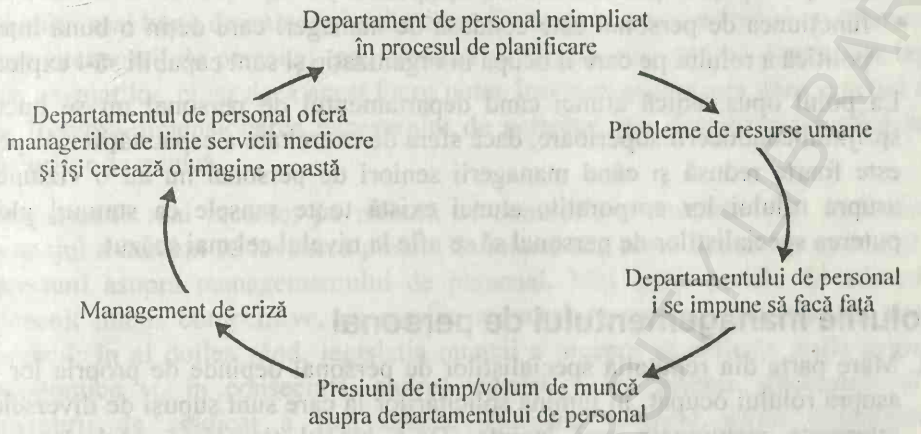


Reputația departamentului de personal în cadrul organizației

9. Inevitabil, solicitările venite din partea diverselor categorii de părți interesate vor intra din când în când în conflict, iar în asemenea situații specialiștii de personal au sarcina deloc ușoară de a negocia un compromis reciproc satisfăcător. Foarte mult depinde de atitudinea managerilor din eșalonul superior. Dacă se arată cooperanți, atunci departamentul de personal se va bucura de un statut prestigios, precum și de puterea care decurge din aceasta. Dacă nu, așa cum arată Legge (1978)[2], departamentul de personal nu se va bucura decât de foarte puțină putere și credibilitate (a se vedea Figura 1.3).

Posibilitatea de a sparge cercul vicios ilustrat mai sus depinde nu numai de atitudinea conducerii superioare, ci și de experiența competentă și de ambițiile grupului conducător din cadrul departamentului de personal. Dacă aceștia manageri sunt experimentați, capabili să ofere opinii competente și servicii de personal eficiente către unitățile de linie, au atunci mai multe șanse să-și exploateze credibilitatea pentru a câștiga poziții de putere în cadrul organizației.

Figura 1.3 Un departament de personal cu poziţie slabă



10. Considerând că toţi ceilalţi parametri rămân neschimbaţi, există întotdeauna anumiţi factori care tind să întărească poziţia specialiştilor de personal şi alţii care tind s-o submineze. Iată în continuare un rezumat concis al acestor factori de influenţă (Figura 1.4).

Figura 1.4 Factori care influenţează poziţia specialiştilor de personal

Factori de întărire	Factori de subminare
• Sprijinul conducerii • Organizaţie centralizată • Sindicate puternice • Legislaţie a muncii bine dezvoltată • Deficit major de forţă de muncă • Reorganizare la scară mare • Nevoia de consecvenţă în administrarea remuneraţiilor/salariilor • Disponibilizări masive • Nevoia de programe de instruire / perfecţionare la toate nivelurile organizaţiei • Specialistul de personal considerat competent, de către ceilalţi manageri • Capacităţi politice/vizionare ale conducătorilor departamentului de personal	• Absenţa sprijinului din partea conducerii • Structură descentralizată • Forţă de muncă docilă • Mediu stabil • Cerere scăzută de forţă de muncă • Sisteme de salarizare în funcţie de rezultate • Accent pus pe instruirea la locul de muncă • Prezenţa unor puternice grupuri profesionale în mediul de muncă • Cadre de personal considerate incompetente • Manieră necorespunzătoare de conducere în cadrul departamentului de personal

11. În general vorbind, specialiştii de personal îşi pot face bine meseria atunci când:
    - au parte de patronajul şi sprijinul conducerii;
    - există un grad ridicat de circulaţie a angajaţilor în cadrul organizaţiei;

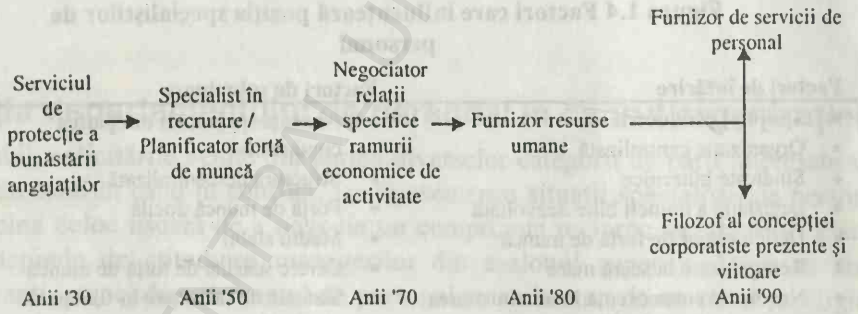
- există un volum substanțial de legislație a muncii;
- sunt percepuți ca persoane foarte competente;
- funcțiunea de personal este condusă de manageri care dețin o bună înțelegere politică a rolului pe care îl ocupă în organizație și sunt capabili să-l exploateze.

La polul opus, adică atunci când departamentul de personal nu se bucură de sprijinul conducerii superioare, dacă sfera de exercitare a capacităților de personal este foarte redusă și când managerii seniori de personal nu au o viziune clară asupra rolului lor corporativ, atunci există toate șansele ca statutul global și puterea specialiștilor de personal să se afle la nivelul cel mai scăzut.

Rolurile managementului de personal

12. Mare parte din reputația specialiștilor de personal depinde de propria lor optică asupra rolului ocupat, în lumina solicitărilor la care sunt supuși de diversele părți interesate menționate mai înainte. De-a lungul timpului, rolul dominant al managerilor de personal a cunoscut mai multe modificări, după cum se arată în Figura 1.5.

Figura 1.5 Modificarea rolurilor în managementul de personal (1930-1996)



13. Figura 1.5 ne arată că modelul cel mai timpuriu de management al personalului a fost acela al responsabilului cu protecția angajaților și trebuie remarcat că înființarea Institutului de Management al Personalului, care a avut loc în primul sfert al acestui secol, s-a produs la inițiativa unor oameni (mai ales femei) care proveneau din rândurile responsabililor cu protecția angajaților și menținerea bunăstării lor. În anii de expansiune economică ai deceniilor '50 și '60, accentul s-a deplasat de pe protecție, pe recrutare și planificare a resurselor umane, dat fiind că toate organizațiile erau la concurență acerbă pentru obținerea forței de muncă. Apoi, în deceniul următor, problemele ridicate de creșterea puterii sindicatelor, susținută și de un adevărat potop de legislație a muncii (începând de la mijlocul anilor '60 și până la finele anilor '70), au necesitat mutarea accentului pe relații la nivel de ramură economică și pe competențe juridice. Atunci a fost momentul ca

managerii de personal să-şi dovedească loialitatea faţă de întreprindere, străduindu-se să respingă ceea ce angajatorii considerau a fi pretenţii exagerate la condiţii mai bune de muncă şi salarizare. Cu toate acestea, a fost şi un moment în care managerii de personal erau chemaţi să asigure respectarea drepturilor legale ale angajaţilor, chiar dacă acest lucru putea însemna acceptarea unor practici cum ar fi supra-dimensionarea necesarului de personal sau demarcarea ineficientă a locurilor de muncă.

14. În perioade mai recente, pe măsură ce condiţiile economice s-au înrăutăţit şi şomajul a început să lovească pieţele de muncă din toată lumea, au apărut şi noi presiuni asupra managementului de personal. Mai întâi, pieţele de afaceri au devenit intens competitive, cu masive reduceri de costuri, mai ales de cost al muncii; în al doilea rând, legislaţia muncii a început să reflecte noile priorităţi economice şi, în consecinţă, cadrul legislativ care proteja sindicatele şi pe membrii de sindicat a fost drastic diminuat, oferind astfel organizaţiilor comerciale libertatea de a opera schimbări substanţiale în structura forţei de muncă utilizate, conform priorităţilor *comerciale* - şi iată cum şi-a făcut apariţia managementul resurselor umane (MRU)! Pe de altă parte, însă, aşa cum s-a menţionat ceva mai devreme, continuă să existe multe controverse privind atitudinile generate de MRU, cu perspectiva sa specifică de orientare primordial comercială, prin comparaţie cu cele generate de perspectiva bi-partizană a managementului de personal, în care interesele angajaţilor sunt considerate tot atât de importante ca şi cele ale beneficiarilor afacerii. Prin urmare, s-ar părea că avem de a face cu două tendinţe dominante: una care, mai mult sau mai puţin, expediază departamentul de personal la rolul de furnizor al unor servicii de rutină către unităţile de linie (ceea ce am putea numi un model MRU slab asistat), şi o a doua care consideră departamentul de personal ca un element-cheie în elaborarea viziunii şi a culturii corporatiste (un model al rolului de factor de influenţă al filozofiei corporatiste). Nici una dintre aceste două perspective, luate ca atare şi separat, nu are mari şanse să ducă la utilizarea optimă a capacităţilor umane.

15. Moss Kanter (1983)[3], într-o lucrare fundamentală cu privire la schimbarea organizaţională, a făcut o analiză a modernizării, în anii '70, a sistemului de personal de la General Motors; acesta a fost transformat dintr-o serie de sisteme divizionare multiple, lipsite de coerenţă şi controlate defectuos, într-un "sistem de management al resurselor umane absolut nou, perfecţionat până la stadiul de artă", condus de un vicepreşedinte şi de o Unitate de Administrare şi Perfecţionare a Personalului, care dirijau şi lucrau împreună cu diviziile de linie în chestiunile de personal. Sistemul MRU care face obiectul acestui exemplu reprezintă, poate, modelul optim, având tot ce are mai bun managementul tradiţional de personal, plus focalizarea precisă şi eficientă a activităţilor de resurse umane la nivelul unităţilor de linie. Moss Kanter a descris în termenii următori noul sistem al celor de la GM:

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

> "...o mişcare genială şi inovatoare. Nu numai că a dezvoltat coerenţa, echitatea şi rolul integrator al serviciului de personal, dar a furnizat un instrument de circulaţie între compartimente care a dat posibilitatea managerilor de linie să-şi asume responsabilitatea şi urmărirea deciziilor de personal. Mai mult decât atât, exista acum un mecanism de monitorizare a acestor acţiuni, care îi ajuta pe oameni să se deplaseze înăuntrul organizaţiei, atât pe orizontală, în cadrul aceleiaşi divizii, cât şi între divizii şi niveluri ierarhice diferite." (pag. 325)

Noul sistem aplicat de General Motors ar putea fi descris ca "sistem de Management al Resurselor Umane integral asistat", adică un sistem în care unităţile de linie îşi asigură propriile servicii de personal - dar înscriindu-se în cadrul politicilor specifice ale corporaţiei, proiectate şi asistate de specialiştii de personal. O astfel de abordare s-ar potrivi foarte bine ideii lansate de Peters şi Waterman (1982)[4] privind elaborarea unor mecanisme simultane de control "relaxat-rigid", prin care se acordă unităţilor descentralizate autonomia de derulare a activităţilor de personal (vezi mai jos), dar cu condiţia respectării disciplinate a unei strategii coerente de personal şi a politicilor aferente.

16. Într-un studiu publicat de Purcell (1985)[5] s-a semnalat o anumită tendinţă, proprie organizaţiilor de mari dimensiuni, spre a-şi dezmembra departamentele corporatiste de personal şi a le descentraliza însărcinările mai degrabă la nivel operaţional, decât în conformitate cu modelul de MRU slab asistat pe care l-am descris mai sus (vezi paragraful 14). Această dezmembrare a nucleului central de personal a avut ca efect reducerea la calitatea de funcţiune descentralizată de servire. Purcell a sugerat însă că există totuşi un număr de activităţi "nucleu", care "ar putea alcătui esenţa rolului ce revine departamentului corporatist de personal". În mod semnificativ, aceste activităţi se refereau şi la "cultura şi comunicarea corporatistă". "Dacă conceptele de filozofie corporatistă sunt considerate importante", spune Purcell, "atunci trebuie să revină departamentului de personal funcţia de cultivare şi diseminare a acestora sau măcar a acelora care au legătură cu conducerea oamenilor." Prin urmare, un nou rol, în formare, pentru managerul de personal, putea fi acela de custode al culturii sau al sistemului de valori corporatiste. Deşi acest rol ar fi unul de importanţă strategică (cel puţin în privinţa valorilor proprii ale organizaţiei), probabil că n-ar avea un impact prea semnificativ asupra nivelului calitativ al relaţiilor curente cu angajaţii. De natura culturii organizaţionale ne vom ocupa mai amănunţit în cuprinsul Capitolului 3.

17. Urmând un raţionament oarecum similar cu cel al lui Purcell, Hunt (1984)[6] argumenta, într-un articol publicat în *Personnel Management*, că dacă specialiştii de personal doresc să-şi păstreze credibilitatea în cadrul organizaţiei, atunci trebuie să se asocieze îndeaproape cu imaginea corporatistă şi cultura organizaţiei:

> "... (astfel încât) să facă legătura între practicile de personal şi convingeri, să conecteze fiecare ... proces de recrutare, inducţie, instruire, evaluare, recompensare a angajaţilor la un set general de convingeri coerente ale organizaţiei."

S-ar putea aduce contraargumentul că specialiştii de personal se află frecvent într-o poziţie cheie din care se pot influenţa convingerile unei organizaţii. Rolul lor, aşadar, nu trebuie neapărat să se rezume la acceptarea status quo-ului existent, ci poate fi un rol de transformare atât în avantajul organizaţiei ca întreg, cât şi al fiecărui individ în parte.

18. În Codul deontologic actualmente în vigoare (1996)[7] al instituţiei profesionale pentru managerii de personal din Marea Britanie, respectiv Institutul de Personal şi Perfecţionare, se prevede la capitolul de obiective caritabile "stabilirea, promovarea şi monitorizarea standardelor de competenţă, a respectării practicilor, conduitei şi obligaţiilor etice ... în practica managementului şi a perfecţionării persoanelor, în beneficiu public." Codul aplică în mod implicit o abordare de tip MRU faţă de angajaţi, denotând şi o anumită înclinaţie spre angrenarea în chestiuni strategice, aşa cum o demonstrează următorul extras:

> "Deşi în multe cazuri deţin o responsabilitate profesională faţă de personalul angajat, responsabilitatea finală [a specialiştilor în resurse umane] este cea faţă de angajator. Acolo unde aceste două tipuri de responsabilităţi intră în conflict, se poate solicita sprijin consultativ din partea Institutului ..."
>
> "Pe lângă un angajament total faţă de ţelurile generale ale organizaţiei, ei trebuie să cunoască şi să înţeleagă în detaliu factorii economici, financiari, politici şi sociali, pentru a putea juca un rol complet în procesul de luare a deciziilor ..."
>
> "Ei trebuie să încurajeze auto-perfecţionarea şi să caute permanent realizarea cât mai deplină a perfecţionării angajaţilor, în serviciul necesităţilor prezente şi viitoare ale organizaţiei ..."

19. În îndeplinirea responsabilităţilor care le revin, membrii IPD au de asemenea obligaţia, conform Codului deontologic, să respecte o serie de norme *cu privire la angajaţi*, printre care:

> "... să menţină înalte standarde de acurateţe în privinţa informaţiilor şi sfaturilor de specialitate pe care le furnizează angajatorilor şi angajaţilor ...
>
> ... să se asigure că toate informaţiile privitoare la personal ... vor rămâne confidenţiale ..."
>
> ... trebuie să fie pregătiţi să acţioneze în calitate de consilieri pentru fiecare angajat, pensionar şi dependenţi ai acestora sau să-i îndrume ... spre alţi profesionişti de specialitate sau agenţii de sprijin ...
>
> ... să menţină standarde echitabile şi rezonabile în tratamentul aplicat fiecărei persoane în parte ..."

Profesioniştii de personal au totodată obligaţia "să caute să sporească prestigiul şi buna reputaţie a profesiei lor".

20. O recentă analiză a rolurilor managementului de personal a fost cea întreprinsă de Storey (1992)[8], care a studiat evoluţiile înregistrate în ceea ce el numeşte

managementul resurselor umane. Storey a luat două dintre dimensiunile majore ale managementului de personal: dimensiunea strategie-tactică şi dimensiunea intervenţionism-neintervenţionism. Prima serveşte la scoaterea în evidenţă a stilurilor de management al personalului, din punct de vedere al abordării specifice: dacă este un stil în primul rând strategic/pe termen lung sau unul tactic/pe termen scurt. Cea de-a doua dimensiune face distincţia între stilurile intervenţioniste/proactive şi cele neintervenţioniste/pasive. Matricea rezultantă a stilurilor dominante produce următoarele patru tipuri:

Tip	Stil dominant
1. *Reformatorii*	Strategic şi intervenţionist
2. *Consilierii*	Strategic şi neintervenţionist
3. *Reglementatorii*	Intervenţionist şi tactic
4. *Intendenţii*	Neintervenţionist şi tactic

"Reformatorii" sunt managerii de personal care consideră că rolul lor este unul proactiv, de a contribui la integrarea politicilor şi practicilor de personal în contextul necesităţilor comerciale dominante ale organizaţiei. "Consilierii" sunt cei care consideră că rolul lor este în mod predominant acela de consultanţi interni, chiar dacă la nivel strategic. "Reglementatorii" sunt preocupaţi să asigure stabilirea şi respectarea regulilor şi procedurilor, inclusiv a acelora care privesc menţinerea unor relaţii armonioase cu angajaţii şi sindicatele. Aşa-numiţii "intendenţi" se consideră în primul rând ca fiind în serviciul (şi, într-o anumită măsură, chiar şi la mila) colegilor lor.

21. Gama rolurilor ce pot fi exercitate de managerii de personal depinde, în ultimă instanţă, de o serie de factori-cheie, enumeraţi pe scurt după cum urmează:

- natura mediului concurenţial de afaceri;
- natura şi tăria altor factori externi (de exemplu, restricţii legale);
- măsura în care conducerea superioară este convinsă de valoarea specialistului de personal;
- gradul de profesionalism şi abilitate politică, demonstrat de managerii seniori de personal;
- natura structurii organizatorice (de exemplu, în ce termeni se tratează chestiunea puterii şi a autorităţii).

Aşa cum se poate vedea, aceşti factori sunt foarte asemănători celor prezentaţi în Figura 1.4 de mai sus, referitori la statutul departamentului de personal în cadrul organizaţiei. În fond, rolurile trebuie jucate într-o gamă întreagă de activităţi specifice de personal, înscrise în cadrul unor politici şi strategii-cheie de personal, de care ne vom ocupa în continuare.

Politici de personal, strategii şi planuri operative

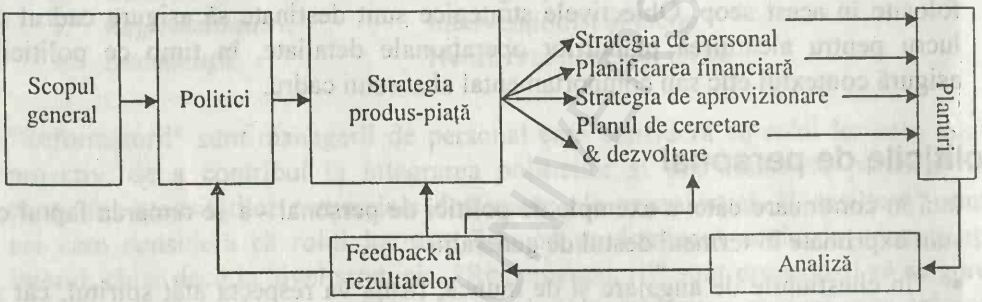
22. Elaborarea politicilor reprezintă o parte esenţială a planificării strategice dintr-o organizaţie. Ea devine extrem de importantă atunci când se decid măsurile de acţiune în probleme-cheie de personal/management al resurselor umane. Ce este politica de acţiune? Pur şi simplu enunţarea conduitei care se are în vedere sau a unei reguli de comportament care se doreşte aplicată peste tot în cadrul organizaţiei. Politica este o expresie a valorilor şi convingerilor organizaţiei în legătură cu toate funcţiunile majore ale întreprinderii. Politica nu enunţă *ce* anume intenţionează organizaţia să facă (adică obiectivele generale), ci *cum* anume intenţionează organizaţia să-şi atingă obiectivele. Politicile trebuie deosebite clar de strategii, care în esenţă sunt descrieri ale obiectivelor pe termen lung ce urmează să fie atinse, precum şi ale principalelor mecanisme ce urmează să fie folosite în acest scop. Obiectivele strategice sunt destinate să asigure cadrul de lucru pentru alcătuirea planurilor operaţionale detaliate, în timp ce politicile asigură contextul etic sau comportamental al acestui cadru.

Politicile de personal

23. Iată în continuare câteva exemple de politici de personal - a se remarca faptul că sunt exprimate în termeni destul de generali:
    - "În chestiunile de angajare şi de muncă, firma va respecta atât spiritul, cât şi litera legii."
    - "Toate posturile devenite libere vor fi afişate în cadrul organizaţiei."
    - "Toate posturile vor fi ocupate numai pe merit şi nimeni nu va fi discriminat pe motive de sex, origine etnică, vârstă sau orice alt factor, în afara capacităţii de a satisface în mod competent cerinţele postului."
    - "În negocierile cu reprezentanţii sindicali, firma va acţiona întotdeauna cu bună credinţă."
    - "Nici o schimbare organizatorică nu va fi implementată fără consultări temeinice cu toţi cei direct afectaţi de schimbarea respectivă."
    - "Remunerarea va fi menţinută la nivelurile necesare pentru a concura cu tot ce există mai bun în cadrul ramurii de activitate."
    - "Angajaţii vor fi încurajaţi să participe la activităţi de instruire şi perfecţionare, în beneficiul reciproc al individului şi al firmei."
    - "Fiecare angajat va avea dreptul la tratament echitabil în chestiuni de disciplină."
24. Politicile de genul celor de mai sus exprimă optica pe termen lung a organizaţiei, în legătură cu modul în care intenţionează să-şi conducă relaţiile cu angajaţii. Odată stabilite aceste reguli de comportament, indiferent dacă în formă scrisă sau pur şi simplu prin obiceiuri şi practică, devine posibilă elaborarea unor strategii compatibile cu regulile stabilite. La modul ideal, scopurile strategice ar trebui să

poată fi măsurate, dar numai în temeni generali. Dacă pot fi exprimate în termeni de detaliu, înseamnă că nu sunt strategice, ci operaționale, adică obiective pe termen scurt. Strategiile de personal/resurse umane constituie rezultatul discuțiilor și acordurilor convenite între toți managerii seniori ai organizației - nu numai între specialiștii de personal. Firește, primele obiective care vor rezulta din discuții vor fi cele legate de principala activitate comercială sau de servicii a organizației respective. Astfel, pentru orice întreprindere comercială, obiectivele primare se vor referi la identificarea pieței de desfacere și la stabilirea obiectivelor de producție. Odată convenită strategia esențială piață-produs, se poate trece la convenirea celei de personal și a celorlalte strategii. În formă simplificată, acest proces poate fi ilustrat după cum urmează (Figura 1.6).

Figura 1.6 Strategia de personal în planificarea firmei



25. Scopul general și politicile menționate în schemă dau naștere unei strategii produs-piață din care vor decurge toate celelalte strategii-cheie, inclusiv strategia de personal a organizației. Fiecare strategie inițiază o serie de planuri pe termen scurt/mediu, care sunt monitorizate și analizate. Rezultatele procesului de analiză sunt reintroduse ca feedback în etapele inițiale ale procesului de planificare. Restul capitolului de față evidențiază caracteristicile esențiale ale acestui proces, aplicat la funcțiunea de personal.

Obiective strategice în materie de personal

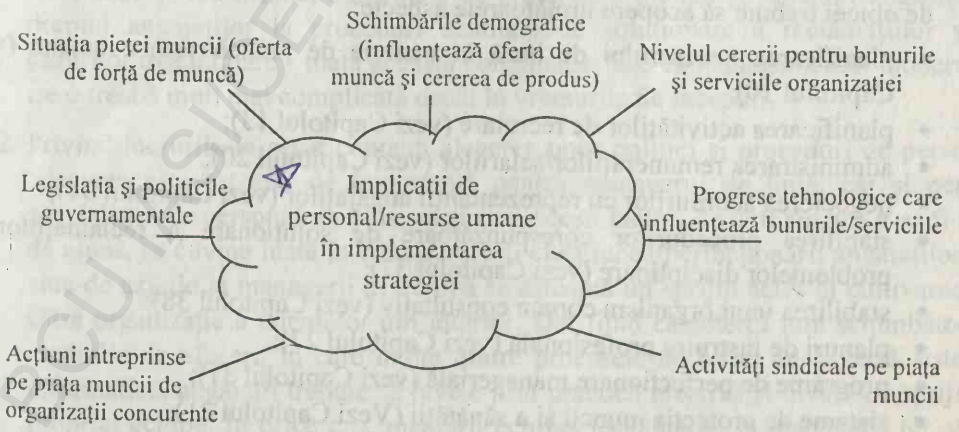
26. Iată în continuare câteva exemple de obiective pe termen lung în materie de personal, care pot fi găsite în cuprinsul unei declarații de strategie a activității de personal:
    - Satisfacerea necesarului de resurse umane al organizației pe următorii cinci ani, atât ca număr de angajați, cât și pe categorii.
    - Menținerea salariilor și a remunerațiilor la un nivel suficient de mare pentru recrutarea, păstrarea și motivarea angajaților la toate nivelurile organizației.
    - Realizarea unor relații armonioase între manageri și cei aflați în răspunderea acestora.

- Asigurarea mijloacelor şi dotărilor necesare pentru a se menţine şi perfecţiona cunoştinţele şi competenţele forţei de muncă.
- Asigurarea unui sistem corespunzător de comunicare între conducere şi ceilalţi angajaţi, precum şi între diversele departamente şi funcţiuni ale organizaţiei.
- Asigurarea mecanismelor necesare pentru a permite organizaţiei să facă faţă consecinţelor umane ale schimbării.

Scopurile strategice nu pot fi evaluate decât în termeni calitativi. Trebuie apreciat gradul în care o anumită strategie a dat sau nu rezultatele scontate. Ceea ce nu înseamnă că o strategie nu poate fi măsurată şi cantitativ - dar numai în anumite privinţe. Deci, în cazul în care conducerea firmei ar trebuie să evalueze realizarea relativă a strategiei privitoare la salarii şi remunerări, ar trebui să judece lucrurile în parte pe baza statisticilor de personal (fluctuaţia forţei de muncă, variaţia numărului de posturi rămase libere etc.) şi în parte pe baza unor observaţii şi concluzii generale cu privire la gradul de motivaţie al personalului. Important este să se obţină suficiente date concrete pentru ca managerii din conducere să aprecieze realizarea relativă sau nerealizarea scopului luat în considerare.

27. Scopurile strategice nu sunt enunţate decât în termeni foarte generali - având în vedere descrierea obiectivelor pe termen lung, ele trebuie să treacă proba timpului, adică să rămână valabile pe o perioadă mai îndelungată. Aşa cum se poate observa în Figura 1.7, există considerabile influenţe exterioare asupra modului în care poate fi implementată o strategie de personal. Acestea, aşa cum s-a arătat şi în altă parte (Cole, 1994)[9], includ modificările legislative, acţiunile întreprinse de organizaţii concurente (mai ales în chestiunile de personal) şi progresele tehnologice, precum şi influenţele ceva mai evidente, cum ar fi cererea de piaţă pentru bunurile sau serviciile organizaţiei şi situaţia pieţei de muncă locale sau naţionale.

Figura 1.7 Influenţe exterioare asupra strategiei de personal



28. Iată în continuare câteva dintre alternativele care pot să decurgă din impactul exercitat de aceşti factori asupra strategiei de personal:
    - *fie* achiziţionarea din afară a unor cadre pregătite şi cu experienţă, *fie* recrutarea unor cadre fără experienţă şi instruirea lor în cadrul organizaţiei;
    - *fie* creşterea numărului unităţilor de linie pentru satisfacerea cererii, *fie* contractarea în exterior;
    - *fie* majorarea, *fie* reducerea proporţiei de personal angajat pe bază de contracte cu normă de timp parţială;
    - *fie* atragerea în zonă a lucrătorilor calificaţi (de exemplu, oferindu-le spaţii de locuit subvenţionate), *fie* extinderea capacităţilor de producţie prin deplasarea către o piaţă a muncii mai convenabilă;
    - *fie* recunoaşterea în continuare a unuia sau mai multor sindicate, în scopuri de negociere, *fie* revocarea acordurilor de recunoaştere existente (cu notificarea prealabilă cuvenită);

    Toate variantele alternative de mai sus reprezintă posibile măsuri de reacţie ale managerilor de personal, în faţa modificării condiţiilor. Toate pot fi evaluate, în mare cu termeni cantitativi, dar şi calitativi. Astfel, spre exemplu, ar fi posibilă aprecierea cu oarecare acurateţe a costului pe care l-ar presupune creşterea numerică a personalului sau contractarea cu terţe părţi a unei proporţii din producţie, dar avantajele fiecărei alternative sunt mult mai dificil de evaluat, mai ales pentru varianta contractării în afară.

Planurile operative

29. Date fiind strategiile de personal de felul celor prezentate mai sus, şeful unui departament de personal ar putea căuta să obţină aprobarea unor planuri operative anuale, destinate să realizeze obiectivele pe termen lung. Chestiunile care fac obiectul unor asemenea planuri sunt peste tot prezente în cuprinsul acestei cărţi şi de obicei trebuie să acopere următoarele aspecte:
    - planificarea necesarului de bază în materie de muncă/resurse umane (vezi Capitolul 10);
    - planificarea activităţilor de recrutare (vezi Capitolul 13);
    - administrarea remuneraţiilor/salariilor (vezi Capitolul 20);
    - negocierea acordurilor cu reprezentanţii angajaţilor (vezi Capitolul 34);
    - stabilirea procedurilor corespunzătoare de soluţionare a reclamaţiilor şi problemelor disciplinare (vezi Capitolul 37);
    - stabilirea unui organism comun consultativ (vezi Capitolul 38);
    - planuri de instruire profesională (vezi Capitolul 27);
    - programe de perfecţionare managerială (vezi Capitolul 31);
    - sisteme de protecţia muncii şi a sănătăţii (Vezi Capitolul 21);
    - sisteme de sprijin social pentru angajaţi (vezi Capitolul 22);

- administrarea de personal (vezi Capitolul 16).

30. Planurile operative conţin expuneri detaliate, inclusiv bugete, care stabilesc mijloacele prin care organizaţia îşi propune să-şi atingă obiectivele strategice. Planurile din această categorie au ca scop iniţierea şi alimentarea cu resurse a acţiunilor necesare pentru ca intenţiile să fie transformate în realitate practică. De obicei, planurile conţin referiri la cantitate, calitate, durată şi cost, precum şi precizarea persoanelor care răspund de realizarea rezultatelor dorite. Prin urmare, există posibilitatea reală de evaluare a acestor planuri, atât din punct de vedere cantitativ, cât şi calitativ.

Activităţile de personal în sfera managementului - dimensiunea MRU

31. Indiferent de posibilele diferenţe de interpretare cu privire la managementul de personal şi MRU şi lăsând la o parte chestiunea rolurilor pe care le deţine funcţiunea de personal, este foarte clar că toate organizaţiile, indiferent de mărime, întreprind activităţi de personal. Fiecare persoană direct răspunzătoare de activitatea altor persoane trebuie să îndeplinească o funcţie de personal. În anii din urmă, centrul atenţiei s-a deplasat în mare parte pe ideea de conducere de grup (*"leadership"*), adică pe câştigarea angajamentului personalului faţă de obiectivele organizaţiei la nivel de echipă operativă. Este un aspect important al ştiinţei de a conduce oameni, dar nu este singurul. Mare parte din presiune, în ziua de azi, derivă din insistenţa cu care conducerea superioară urmăreşte în primul rând satisfacerea nevoilor clientelei - coordonarea eforturilor în echipă având loc, mai presus de toate, în lumina acestui obiectiv. Pe de altă parte, managerii sunt supuşi la presiuni crescânde pentru atingerea scopurilor în condiţii de cheltuieli minime cu personalul. Eficienţa de tip taylorist este la ordinea zilei, tot atât de mult în ocupaţiile funcţionarilor (sau "gulerelor albe", cum li se mai spune) ca şi în activităţile de producţie. În plus, nu trebuie subestimată pura birocraţie pe care o presupune activitatea de conducere a oamenilor. Probleme cum ar fi egalitatea între sexe şi cea rasială, exigenţele de protecţie a muncii şi sănătăţii angajaţilor, dreptul angajaţilor la proceduri detaliate de soluţionare a reclamaţiilor şi a cazurilor disciplinare - toată această combinaţie face ca managementul modern să fie o treabă mult mai complicată decât în vremurile de început.

32. Privind lucrurile în acest context, alegerea unor politici şi proceduri de personal adecvate este tot atât de importantă pentru managerul de linie, cât şi pentru specialistul de personal. În plus, ca şi cum aceşti factori de unii singuri n-ar fi fost de ajuns, se cuvine luată în considerare şi chestiunea perfecţionării angajaţilor. În ziua de azi, de la managerii de echipă se aşteaptă un sprijin activ în cultivarea de către organizaţie a talentelor din interior. Dat fiind caracterul iute schimbător al mediului de afaceri, în care multe dintre procesele de birou au la bază sisteme informatice, angajaţii trebuie să înveţe prin practică efectivă şi învaţă cu sprijinul propriei echipe. În orice caz, membrii echipei aşteaptă de la managerii lor să le

ofere posibilitatea de a învăța și de a se dezvolta individual la locul de muncă, mai ales după ce mișcarea de aplatizare structurală a îndepărtat multe dintre etapele tradiționale de înaintare în carieră, care îi așteptau altădată pe angajați. Pentru managerii în cauză, această sarcină nu est · deloc ușoară, dat fiind că trebuie să-și îndeplinească responsabilitățile legate de personal odată cu sarcinile operaționale principale.

33. Așadar, iată în continuare câteva dintre activitățile tipice de personal/MRU pe care le poate derula un manager de linie:
    - selectarea angajaților;
    - integrarea noilor angajați ("inducția");
    - instruirea și perfecționarea profesională (mai ales instruirea pe post/la locul de muncă);
    - evaluarea performanțelor angajaților;
    - structurarea postului;
    - implementarea sistemului de soluționare a reclamațiilor și a cazurilor disciplinare;
    - implementarea și controlul sistemelor de prime/stimulente bănești;
    - motivarea echipei;
    - stabilirea unor sisteme adecvate de comunicare;
    - implementarea politicii organizației în materie de securitate;
    - planificarea măsurilor de acțiune în urma efectelor produse de schimbare asupra angajaților.
34. Toate aceste lucruri sunt prin sine sarcini complexe și trebuie întreprinse în asociere cu alte sarcini tot atât de complexe, legate de toate procesele necesare pentru atingerea scopurilor echipei - fluxuri de operații, asigurarea resurselor materiale, dotări informatice, bugetare și altele. Nu în mod surprinzător, în astfel de condiții un manager de linie are toate șansele să-și realizeze mai eficient obiectivele comerciale dacă beneficiază de sprijinul și asistența specialiștilor de personal. Ce fel de sprijin și asistență pot să furnizeze departamentele de personal? Foarte multe depind, firește, de mărimea departamentului și de influența pe care o exercită în sânul organizației.

Activități de specialitate ale departamentului de personal

35. Activitățile cu care departamentul de personal contribuie la funcționarea organizației pot fi rezumate prin împărțirea în trei categorii principale:
    - activități strategice (adică stabilirea politicii de personal, planificarea pe termen lung și inovarea);
    - activități de consultanță (adică asistarea managerilor în aspecte-cheie ale managementului de personal);

- activităţi operaţionale de zi cu zi (de exemplu, recrutarea de personal, păstrarea evidenţelor cu angajaţii etc.).

Activităţile strategice pot fi considerate ca de orientare şi concepţie, activităţile de consultanţă sunt în esenţă de consiliere, iar activităţile operaţionale asigură o funcţie de deservire. Majoritatea departamentelor de personal asigură sprijin la nivelul operaţional, dar măsura în care se implică şi la nivel strategic sau de consiliere depinde de greutatea pe care o are departamentul în cadrul structural al organizaţiei.

Departamentele de personal

36. De obicei, în departamentele de personal cadrele de specialitate se împart în trei categorii principale, după cum urmează:

- *Directori/manageri de personal*, al căror principal rol este acela de a elabora şi implementa politica de personal/MRU a organizaţiei; în plus, pot deţine o responsabilitate majoră în facilitarea procesului de schimbare structurală a organizaţiei.
- *Consilieri de personal/inspectori (ofiţeri) de personal*, care asigură cunoştinţele şi competenţele de specialitate în contextul politicii de personal/MRU a organizaţiei.
- *Administratori de personal*, a căror sarcină constă în elaborarea şi aplicarea procedurilor şi circuitelor legate de angajare şi de administrarea contractelor de muncă.

Principalele roluri şi activităţi îndeplinite de aceste trei categorii de personal specializat sunt prezentate pe scurt în secţiunile următoare. În fiecare caz se porneşte de la premisa că specialiştii de personal lucrează în colaborare cu colegii lor de linie, la fiecare nivel de responsabilitate şi în cadrul unui sistem MRU cu asistare completă.

Directorii/managerii de personal

37. Managerii de personal şi directorii de personal sunt reprezentanţii superiori (seniori) ai organismului specializat de personal din cadrul organizaţiei. Principalul lor rol este acela de a formula politicile şi strategiile de personal şi MRU ale organizaţiei, de a obţine aprobarea acestora şi de a le pune în practică. În mod normal, ei au şi obligaţia de a îndeplini rolul de consilieri pe lângă colegii de acelaşi rang, atunci când aceştia au şi responsabilităţi de personal pentru departamentele sau diviziile pe care le conduc. În anumite situaţii, managerul senior de personal poate avea şi îndatorirea de a expune opiniile angajaţilor sau ale reprezentanţilor angajaţilor, în chestiuni de interes general.

38. Maniera în care se exercită îndatoririle postului de manager senior de personal va influenţa întreaga reputaţie de care se bucură acest departament în cadrul

organizației. Acolo unde specialiștii seniori de personal sunt văzuți ca arhitecți ai unor politici constructive de personal sau ca sfătuitori salutari, capabili să vină cu soluții acceptabile și eficiente la "problemele oamenilor", departamentul se va bucura de o bună reputație. Prin contrast, acolo unde specialiștii de personal sunt văzuți de colegii lor ca prea rigizi și scrupuloși sau lipsiți de înțelegere, departamentul nu se va bucura de o reputație prea bună. Foarte adesea, specialiștii de personal trebuie "să calce ca pe ouă", fiind obligați să vină cu sfaturi constructive, chiar dacă uneori greu de acceptat, fără ca prin aceasta să dea impresia colegilor consiliați că li se spune cum să-și facă meseria! În actualele condiții de legislație a muncii, multe probleme pe care managerul de linie putea altădată să le abordeze de unul singur, acum trebuie soluționate împreună cu un specialist în probleme de personal, pentru a se evita eventualele acționări în judecată sau la tribunalul de muncă.

Consilierii de personal și inspectorii de personal

39. În contextul cărții de față, termenul de consilier de personal se referă la orice profesionist experimentat în acest domeniu, al cărui rol este predominant acela de consultant intern - mai degrabă decât de factor executiv în cadrul firmei. Consilierii de personal tind să acționeze pe sub-domenii de specialitate din sfera activității de personal, cum ar fi relațiile cu angajații, planificarea resurselor umane, managementul schimbării și instruirea profesională. Responsabilitățile acestor tipuri de posturi, mai ales în cadrul organizațiilor de mari dimensiuni, sunt de obicei următoarele:
    - furnizarea de evaluări relevante și actuale în aria lor de specializare - de ex. consilierul pentru relații cu angajații face evaluări ale impactului celor mai noi reglementări legale privind condițiile de angajare;
    - analiza nevoilor de instruire, conceperea programelor de instruire și evaluarea furnizorilor externi (consilierul pentru instruire);
    - idei despre programele de schimbare, despre facilitarea comunicării între compartimentele organizației, despre planurile de aplicare a programelor de schimbare (specialistul în managementul schimbării);
    - analiza necesarului intern de forță de muncă și a condițiilor de pe piața externă de forță de muncă (specialistul în planificarea resurselor umane);
    - analiza problemelor activității organizației, în general, și asistență în căutarea unor soluții la acestea.
40. Întreprinderile mici sau mijlocii folosesc și ele serviciile acestor consilieri, de regulă cu norme parțiale, pentru că fie nu-și permit, fie nu au nevoie să angajeze un manager de personal cu normă întreagă. Sunt căutați mai ales consilieri de personal "generaliști", și mai puțin cei specializați într-un domeniu anume. Poziția pe care o ocupă ei reflectă atribuțiile de consultanți, deși munca lor seamănă mai

degrabă cu a funcţionarilor de personal generalişti, ale căror atribuţii sunt prezentate mai jos.

41. În multe organizaţii mai mari, consilierii de personal au un rol esenţial în desfăşurarea activităţilor legate de specialitatea lor. De pildă, dacă un consilier pe probleme de perfecţionare profesională convine cu conducerea că managerii începători trebuie încadraţi în proiecte de colaborare ca parte a pregătirii lor generale, de regulă are şi obligaţia de a pune la punct un cadru potrivit şi toate procedurile necesare pentru aceasta.

42. În această carte vom numi *funcţionar de personal* orice specialist de personal începător sau din eşalonul mediu care oferă organizaţiei anumite servicii legate de personal. Printre aceste servicii se numără, de regulă, următoarele, care pot fi furnizate în întregime de departamentul de personal central sau de acesta împreună cu persoane numite special în cadrul departamentelor organizaţiei:

- recrutarea (inclusiv proiectarea şi plasarea anunţurilor de reclamă, derularea interviurilor preliminare de angajare, selectarea candidaţilor pentru lista scurtă etc.);
- selectarea cadrelor (intervievare, stabilirea condiţiilor de ofertă etc.);
- inducţia noilor angajaţi (proceduri, programe etc.);
- administrarea termenilor şi condiţiilor de bază ale contractului de muncă (program de muncă, niveluri de remunerare etc.);
- administrarea chestiunilor de remunerare şi salarizare (inclusiv avantaje);
- planificarea forţei de muncă/resurselor umane (în strânsă colaborare cu unităţile de linie);
- evidenţa individuală a angajaţilor (inclusiv concedii medicale, drepturi de concediu etc.);
- administrarea procedurilor disciplinare şi de soluţionare a reclamaţiilor;
- coordonarea relaţiilor cu reprezentanţii angajaţilor (inclusiv cu sindicatele);
- administrarea disponibilizărilor şi a procedurilor de concediere;
- evaluarea posturilor (inclusiv analiza posturilor) în colaborare cu cadrele de linie;
- administrarea serviciilor de sprijin social pentru angajaţi.

În anumite cazuri, departamentul de personal are şi responsabilitatea planificării şi implementării programelor de instruire profesională pentru angajaţi; în alte cazuri, activităţile de instruire şi perfecţionare profesională sunt delegate unei unităţi separate.

Administratorii de personal

43. Într-un departament tipic de personal, cadrele cele mai numeroase sunt cele angrenate în activităţi administrative şi funcţionăreşti. Acest lucru se întâmplă fiindcă deciziile privitoare la chestiunile de muncă trebuie, în general, să fie

transparente, adică deschise publicului, tinzând aşadar să genereze o mare varietate de proceduri şi documentaţii, necesare pentru a se putea pune la dispoziţie evidenţe scrise în cazul în care ar apărea un litigiu între organizaţie şi unul sau mai mulţi dintre angajaţii săi. O modificare relativ minoră în politica firmei privind plata concediilor medicale, spre exemplu, va duce la amendarea tuturor documentelor şi regulamentelor relevante care există în cadrul organizaţiei. În situaţii cum ar fi revizuirea politicii de securitate personală, este posibil să se dovedească necesară distribuirea unui exemplar al regulamentului revizuit către fiecare dintre angajaţi, odată cu fluturaşul sau plicul de plată a salariului. Dacă răspunderea pentru administrarea sistemului de plată a remuneraţiilor/salariilor revine departamentului de personal, atunci este absolut esenţial ca toate sistemele de lucru ale acestui departament să funcţioneze corect şi eficient.

44. Deşi administrarea de personal se ocupă numai cu aspectele de rutină ale acestei activităţi, ea rămâne totuşi extrem de importantă pentru departamentele beneficiare (sau utilizatoare) ale acestor servicii administrative, tocmai pentru că se ocupă de aranjamentele de detaliu aferente activităţilor de personal. Departamentele beneficiare nu trebuie să depună decât un minim efort birocratic, lăsând în sarcina celor de la personal să înregistreze date, să le completeze sau să le amendeze, să le arhiveze şi să găsească la nevoie dosarele şi celelalte informaţii necesare. Acurateţea în înregistrarea informaţiilor devine aici o chestiune primordială, la fel ca şi confidenţialitatea dosarelor individuale existente, deci este de preferat să existe un grup de cadre specializate pentru a administra operaţiunile de personal. La Capitolul 16 sunt prezentate exemple tipice de evidenţe pe care trebuie să le păstreze administratorii de personal.

Lista referinţelor

1. IPM (1963), 'Statement on Personnel Management and Personnel Policies', în *Personnel Management*, martie 1963.
2. Legge, K. (1978), *Power, Innovation and Problem-solving in Personnel Management*, McGraw-Hill.
3. Moss Kanter, R. (1983), *The Change Masters*, Unwin.
4. Peters, T şi Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row.
5. Purcell, J. (1985), 'Is anybody listening to the corporate personnel department?', în *Personnel Management*, septembrie 1985.
6. Hunt, J. W. (1984), 'The shifting focus of the personnel function', în *Personnel Management*, februarie 1984.
7. Institute of Personnel and Development (1996), *Code of Professional Conduct*, IPD.
8. Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell.
9. Cole, G. A. (1994), *Strategic Management*, DP Publications.

2 Aspecte internaţionale ale managementului de personal

Introducere

1. Managerii de personal din ţări cu poziţie comercială majoră, cum este şi Marea Britanie, nu-şi pot permite să ignore influenţele internaţionale asupra muncii lor. De câteva decenii încoace, mari corporaţii multinaţionale din Statele Unite continuă să-şi înfiinţeze aici unităţi de activitate, aducându-şi propriile atitudini manageriale şi stiluri de afaceri. Ceva mai de curând, o serie de importante companii japoneze au început şi ele să-şi înfiinţeze aici unităţi de producţie şi marketing, reuşind în timp să impună forţei de muncă britanice propriile lor metode de producţie şi practici de personal. În prezent, sucursalelor japoneze încep să li se adauge companii din Malaezia şi din Coreea.

2. Cu toate acestea, dimensiunea europeană a managementului de personal este aceea care, după toate probabilităţile, va exercita cea mai mare influenţă asupra politicilor britanice de personal pe următorii zece ani. Ianuarie 1993 a adus cu sine deschiderea Pieţei Unice Europene, cu enorme implicaţii pentru economia britanică, în particular pentru managementul organizaţiilor comerciale şi din sectorul public. Participarea Marii Britanii la Uniunea Europeană (UE) înseamnă că legislaţia britanică poate să fie - şi va fi - influenţată de legile, directivele, codurile de practică şi deciziile administrative ale UE. Deşi fiecărei ţări i se va permite să păstreze sau să dezvolte anumite practici locale (noţiunea de subsidiaritate), intenţia globală a legislaţiei fundamentale (Tratatul de la Roma) este aceea de a acţiona în direcţia armonizării practicilor economice şi comerciale din toate statele UE. Pentru fiecare asemenea naţiune, nu numai pentru Marea Britanie, problema primordială o constituie modul în care ar putea armoniza exigenţele pe plan local (adică naţional) cu acceptarea politicilor şi practicilor pan-europene, într-un moment în care competiţia pe pieţele interne va fi din ce în ce mai mare, ca urmare a ridicării barierelor comerciale în cadrul UE.

3. UE joacă un rol-cheie în schimbarea legislaţiei din ţările membre, cum ar fi chestiunea egalităţii şanselor. Acest lucru se întâmplă fiindcă în chestiuni de acest gen, legea UE prevalează în faţa legii naţionale. Există două categorii de rezultante în materie de legislaţie UE: (1) Articole şi (2) Directive. Sub legislaţia UE, orice Articol este obligatoriu în mod direct şi ca atare pentru statele membre - spre exemplu, în Articolul 119, care stipulează că bărbaţii şi femeile trebuie să primească o plată egală la muncă de valoare egală, noţiunea de "plată" din acest context semnifică nu numai salariul de bază, ci şi orice altă recompensă bănească

sau în natură (de exemplu, contribuții la planuri de pensii), pe care o primește salariatul. Directiva nu este obligatorie în mod direct, dar obligă statele membre să-și introducă propria lor legislație în domeniul respectiv. Directiva privind Remunerarea Egală (nr. 75/117) a fost elaborată ca urmare a unei plângeri înaintate Curții Europene, cum că Legea Remunerării Egale se dovedea inadecvată în modul de abordare a muncii de valoare egală. Drept rezultat al Directivei, Parlamentul Marii Britanii a votat amendamentele necesare - Legea de amendare a reglementărilor privind remunerarea egală din 1983 - pentru ca Marea Britanie să se conformeze liniei generale.

4. Articolul 117 al Tratatului principal are ca scop să promoveze îmbunătățirea condițiilor de trai și de muncă ale lucrătorilor, în vederea armonizării pan-europene. Dezbaterile s-au concentrat în particular pe așa-numita *Social Charter* - "Cartă socială", respectiv capitolul social al Tratatului de la Maastricht, deocamdată neratificat; actualul guvern al Marii Britanii are obiecții la acest capitol, pe motiv că impune prea multe lucruri în anumite domenii, cum ar fi instruirea vocațională (programele de calificare și re-calificare în diverse meserii), implicarea angajaților, programul de lucru și unele aspecte privind avantajele sociale propuse. Organizațiile profesionale de management din Marea Britanie și-au exprimat și ele anumite rezerve în privința Cartei, în special cu privire la problema armonizării relațiilor cu angajații. Fapt este că, deși există câteva probleme comune cărora trebuie să le facă față toți managerii de personal din UE (de exemplu, creșterea flexibilității posturilor în sectorul producției și al serviciilor, administrarea relațiilor cu angajații într-o perioadă de mari schimbări economice și tehnologice, realizarea unei eficiențe sporite cu forță de muncă redusă numeric etc.), soluțiile sunt destul de diversificate, deoarece fiecare țară își va urma propriul model de abordare a competitivității, productivității și relațiilor cu angajații, precum și problema asistenței sociale pentru șomeri, familii și vârstnici. În general, Marea Britanie a adoptat un model de abordare a relațiilor cu angajații cu mai mare accent pe confruntarea directă (abordare confruntațională), decât majoritatea partenerilor săi din UE, și are un cadru mai slab de asistență din partea statului pentru negocierile colective, cu mai puține prevederi în materie de sprijin social (de exemplu: avantaje în beneficiul familiei, asigurarea serviciilor de îngrijire a copiilor de vârstă mică etc.). În economia antreprenorială, accentul s-a pus pe "spargerea" structurilor organizatorice masive, în favoarea unităților mai mici cu autoritate delegată, și pe încurajarea inițiativei și a responsabilității individuale. Deși în multe țări UE a avut loc o oarecare descentralizare, continuă totuși să persiste un mai accentuat sentiment de parteneriat între guverne, angajați și sindicate, decât se întâmplă în Marea Britanie. Ca urmare, există mai multe probleme asupra cărora optica britanică și cea a UE au toate șansele să fie mult diferite.

Carta Socială

5. Carta Socială cuprinde, printre altele, următoarele scopuri declarate:
   - aspectelor sociale ale Pieţei Europene în formare trebuie să li se acorde aceeaşi importanţă ca şi aspectelor economice;
   - una din priorităţile-cheie este crearea de noi locuri de muncă concomitent cu combaterea şomajului;
   - în final, crearea Pieţei Unice trebuie să ofere cetăţenilor UE progrese reale în sfera socială, cu deosebire în privinţa libertăţii de circulaţie în interiorul UE, a condiţiilor de viaţă şi de muncă, a protecţiei sociale, a educaţiei şi a instruirii profesionale;
   - este foarte important să se combată orice formă de discriminare socială, inclusiv pe motive de rasă, culoare şi religie.
6. În cadrul acestor deziderate generale există şi câteva drepturi specifice conferite cetăţenilor UE, enunţate foarte pe scurt. Este adevărat că s-au exprimat anumite rezerve în rândurile profesioniştilor de management din Marea Britanie, referitor la caracterul prescriptiv al unor elemente din această Cartă, dar s-a recunoscut şi faptul că mare parte din ele reprezintă ceea ce s-ar putea numi "practică adecvată". Indiferent de rezultatul final, este indubitabil că managerii de personal de pe tot cuprinsul UE vor fi profund implicaţi în implementarea normelor revizuite privind condiţiile contractului de muncă, pe care trebuie s-o efectueze organizaţiile din care fac parte. Este suficient să aruncăm doar o privire asupra principalelor drepturi stipulate în proiectul de Cartă, pentru a avea confirmarea acestui aspect:

1) Dreptul la liberă circulaţie

- Fiecare cetăţean al UE are dreptul la liberă circulaţie pe tot cuprinsul teritoriului, excepţie făcând anumite restricţii privitoare la ordinea sau sănătatea publică.
- Orice cetăţean are posibilitatea de a se angaja în orice ocupaţie sau profesie, în aceleaşi condiţii ca şi cele aplicate cetăţenilor de naţionalitatea ţării gazdă ...

2) Angajare şi remunerare

- Toate contractele de muncă vor fi echitabil remunerate, indiferent dacă acest lucru se face în baza legii, a unui acord colectiv de muncă sau a altui sistem.
- Se va stabili o remuneraţie decentă, mai ales la nivelul de bază.
- Fiecare individ va avea acces liber la serviciile publice de plasament în muncă ...

3) Îmbunătăţirea condiţiilor de viaţă şi de muncă

- Se va stabili o durată maximă a programului de lucru.
- Îmbunătăţirile aduse trebuie să acopere şi categoria lucrătorilor sezonieri, cu normă de timp parţială şi cu angajare temporară, precum şi chestiuni cum ar fi lucrul de noapte, lucrul în schimburi etc.

- Fiecare lucrător va avea dreptul la concediu anual plătit şi la o perioadă de odihnă săptămânală sau cu altă periodicitate convenită de comun acord ...

4) Dreptul la protecţie socială

- Toţi lucrătorii, indiferent de statutul lor şi de dimensiunea obligaţiilor asumate, se vor bucura de un nivel adecvat al avantajelor sociale, pe cât posibil proporţional cu vechimea pe post, nivelul de remunerare şi contribuţia personală la sistemul de asigurări sociale ...

5) Dreptul la calificare şi re-calificare (instruire vocaţională)

- Fiecare lucrător din cadrul UE va avea posibilitatea să-şi continue instruirea pe toată durata vieţii profesionale
- Fiecare cetăţean din cadrul UE va avea dreptul să se înscrie în programe de instruire profesională, în aceleaşi condiţii ca şi cetăţenii având naţionalitatea ţării unde se organizează programele respective ...

6) Dreptul la tratament egal al femeilor şi bărbaţilor

- Se va asigura tratamentul egal al femeilor şi bărbaţilor, cu crearea de şanse egale, mai ales în ceea ce priveşte remunerarea, accesul la locuri de muncă, protecţie socială, educaţie şi instruire profesională, precum şi dezvoltarea carierei.
- Măsurile în acest sens vor presupune crearea facilităţilor necesare pentru ca persoanele în cauză să aibă posibilitatea de a-şi armoniza mai uşor obligaţiile familiale cu cele profesionale ...

7) Dreptul lucrătorilor la informare, consultare şi participare

- Practicile de informare, consultare şi participare a lucrătorilor trebuie elaborate ţinându-se cont de legislaţia şi practicile specifice fiecărei ţări.

8) Dreptul la protejarea sănătăţii şi a securităţii personale la locul de muncă

- Fiecare lucrător trebuie să beneficieze de condiţii satisfăcătoare de protecţie a sănătăţii şi securităţii ...

9) Protecţia copiilor şi adolescenţilor

- Vârsta minimă de angajare va fi cea de 16 ani.
- Pentru o perioadă de cel puţin doi ani de la absolvirea învăţământului obligatoriu, tinerii vor beneficia de doi ani de instruire iniţială pentru calificarea într-o profesie ... în cadrul programului de lucru ...
- Nici un tânăr sub vârsta de 18 ani nu va lucra mai mult de 40 de ore pe săptămână, cu excepţia cazurilor în care acest lucru este permis prin lege sau prin acordul colectiv de muncă ...

10) Persoanele în vârstă

- Fiecare persoană aflată la pensie va avea posibilitatea să se bucure de un standard decent de viaţă ...

11) Persoanele cu handicap

- Toate persoanele cu handicap vor avea dreptul la măsuri suplimentare destinate să optimizeze integrarea lor socială şi profesională.

7. Multe dintre drepturile menţionate mai sus există deja în cadrul legislaţiei britanice şi/sau al acordurilor colective. Majoritatea se plasează în sfera de acoperire a negocierilor colective între angajaţi şi angajatori şi ar putea fi introduse sau extinse de părţile contractante, dar unele reprezintă în primul rând responsabilitatea guvernului, care trebuie să acţioneze pentru ca angajatorii să poată introduce îmbunătăţiri suplimentare. Este însă clar că va mai trece destul de mult timp până ce toate naţiunile din UE vor ajunge la paritate în ceea ce priveşte reglementarea condiţiilor şi relaţiilor de muncă.

Investiţiile străine în Marea Britanie

8. Există numeroase raţiuni pentru care firmele străine, mai ales cele din Asia, investesc actualmente sume uriaşe de capital în Marea Britanie. Câteva dintre acestea sunt de natură pur comercială - cum ar fi globalizarea operaţiunilor în urmărirea competitorilor, câştigarea accesului pe masiva piaţă economică a Uniunii Europene şi exploatarea avantajului oferit de facilităţile fiscale şi alte stimulente asigurate de autorităţi. Altele au de a face cu trăsăturile de bază ale infrastructurii britanice - cum ar fi varietatea mijloacelor de transport, înalta calitate a sistemelor de telecomunicaţii şi un sector al serviciilor bancare şi financiare de cea mai înaltă clasă. Cu toate acestea, este indubitabil că unele raţiuni au directă legătură cu aspectele de personal.

❶ Angajaţii britanici posedă o mare varietate de cunoştinţe şi capacităţi în multe domenii industriale de înaltă tehnologie.

❷ S-au arătat pragmatici, capabili să facă tranziţia de la un tip de industrie la alta, inclusiv prin fructificarea posibilităţilor de recalificare.

❸ Există un flux constant de tineri absolvenţi ai şcolilor şi colegiilor din ţară, mulţi dintre ei cu solide cunoştinţe informatice şi mai mult decât capabili să asimileze competenţele necesare pentru alte domenii de activitate.

❹ Dată fiind o rată a şomajului ridicată pe parcursul ultimilor câţiva ani, angajaţii sunt motivaţi să muncească bine, atât pentru a-şi păstra locul de muncă, cât şi pentru a obţine un anumit grad de satisfacţie în ceea ce fac.

❺ Costurile cu forţa de muncă (adică salariile şi costurile sociale) sunt relativ scăzute faţă de cele din statele concurente.

❻ Relaţiile cu angajaţii sunt în general stabile, cu un nivel scăzut al stărilor conflictuale la nivel de ramură industrială.

- Ultima pe listă, dar nu în ultimul rând, este influența limbii engleze - limba maternă a cetățenilor din Marea Britanie - care s-a impus ca lingua franca a lumii comerciale şi care asigură britanicilor un avantaj competitiv față de concurenții lor europeni, asigurând totodată managerilor străini posibilitatea de a comunica mult mai uşor cu angajații lor britanici.

9. Este inevitabil ca, atunci când investesc sume masive de bani în proiecte derulate peste hotare, străinii să se aştepte la posibilitatea de exercita o influență considerabilă asupra modului în care se desfăşoară lucrurile, exploatând în acelaşi timp la maximum talentele şi atitudinile locale, alături de celelalte resurse. Proiectele inițiate în Marea Britanie de companii asiatice, în particular, au fost de asemenea dimensiuni încât de obicei li s-au oferit amplasamente complet libere, unde să-şi poată construi de la cota zero fabrici şi birouri. Sistemele de personal, la fel ca şi alte aspecte culturale ale organizației, pot fi şi ele proiectate de la zero. Astfel, nici una din părți nu vine cu o experiență anterioară neplăcută sau reciproc dezamăgitoare în materie de relații între angajați şi patronatul străin. Majoritatea termenilor şi condițiilor de angajare, inclusiv recunoaşterea unui singur sindicat, poate fi stabilită de la bun început, iar schemele de recrutare a angajaților pot include şi teste privind, spre exemplu, capacitatea de a asimila noi competențe profesionale. Astfel, procesul de selecție poate fi controlat în măsură considerabilă, ceea ce permite asumarea anumitor concepte - cum ar fi flexibilitatea postului - încă de la bun început, evitându-se astfel negocierea lor ceva mai târziu.

Diferențele de cultură între națiuni, în contextul relațiilor de muncă

10. Într-un studiu devenit clasic pe tema diferențelor culturale, Hofstede (1980)[1] a investigat diferențele de percepție a valorilor între cei peste 11.000 de angajați ai unei singure companii multinaționale (IBM), proveniți din patruzeci de țări*. Studiul lui Hofstede s-a concentrat pe influența exercitată de cultura *națională* asupra sub-culturilor existente în cadrul acestei organizații de anvergură mondială, cercetând-o prin metode de chestionare şi observare a angajaților. Concluziile sale au aruncat o prețioasă lumină asupra diferențelor culturale dintre naționalități, manifestate în modul cum se comportă la locul de muncă. Luarea în considerare a acestor diferențe devine extrem de importantă atunci când se investeşte într-o țară străină, deoarece numai prin cunoaşterea preferințelor culturale ale localnicilor se poate lua decizia finală: fie de a accepta în totalitate modul lor de a proceda, fie de a găsi un compromis care să satisfacă exigențele elementare ale ambelor părți.

---

* Hofstede nu a putut include în studiile sale culturile fostelor țări ale blocului comunist (n. red.)

11. Sprijinindu-se pe aceste date, Hofstede a identificat patru dimensiuni-cheie cu ajutorul cărora poate face distincție între diversele valori și atitudini proprii culturilor studiate, în privința chestiunilor de muncă. Aceste patru dimensiuni pot fi rezumate după cum urmează:

   ❶ *Scala individualism - colectivism* (în culturile în care individualismul este un atribut național, oamenii au ca primă prioritate propria persoană și familie; în alte culturi, unde se manifestă atributul colectivismului, oamenii sunt loiali în primul rând comunității din care fac parte și-și găsesc protecție tot acolo).

   ❷ *Scala distanței impuse de putere* (indicând modul în care este văzută distribuția puterii în societate. Astfel, într-o societate în care distanța impusă de putere este mare, există mari diferențe între cei aflați pe treapta de sus a societății și cei aflați pe ultima treaptă; într-o societate cu distanță mică, se manifestă un decalaj de putere mai mic între treapta de sus și cea de jos a ierarhiei sociale.)

   ❸ *Gradul de evitare a incertitudinii* (adică nivelul toleranței pe care o manifestă societatea față de risc, de incertitudine. Astfel, în unele culturi oamenii nu simt nevoia neapărat să evite riscurile, în alte culturi oamenii se simt amenințați de riscuri și încearcă cu orice preț să le evite).

   ❹ *Scala masculinitate - feminitate* (în sensul că unele culturi au tendința de asertivitate și materialism, fiind considerate mai "masculine", iar altele au o preocupare mai mare pentru relațiile interumane și binele celorlalți, fiind considerate mai "feminine").

12. Analizând rezultatele obținute pentru cele patruzeci de țări, Hofstede a constatat că putea împărți culturile naționale ale acestora în opt "grupe culturale", fiecare cu un profil propriu al caracteristicilor, definite conform celor patru dimensiuni de mai sus. El a numit aceste grupe pe baza zonei geografice (grupa asiatică, cvasi-estică și nordică) sau tipului limbilor vorbite (grupa latină, germanică și anglofonă); în unele cazuri, a apelat la nivelul de dezvoltare economică (mai puțin dezvoltată sau mai dezvoltată). Grupele respective, care aici sunt comparate două câte două și nu fiecare cu fiecare, pot fi rezumate după cum urmează (Figura 2.1).

Figura 2.1 Grupele culturale rezultate din cercetările lui Hofstede (adaptare după Hofstede, 1980, pag. 336)

I – *Grupa latină mai dezvoltată*
Distanță mare impusă de putere
Grad ridicat de evitare a incertitudinii
Grad ridicat de individualism
Grad mediu de masculinitate
Belgia *Franța*
Argentina *Brazilia*
Spania
(Italia)

II - *Grupa latină mai puțin dezvoltată*
Distanță mare impusă de putere
Grad ridicat de evitare a incertitudinii
Grad scăzut de individualism
Grad maxim de masculinitate
Columbia *Mexic*
Venezuela *Chile*
Peru
Portugalia

Principala diferență între aceste două grupe rezidă în atitudinile lor diferite față de individualism, națiunile mai puțin dezvoltate preferând abordările colective.

III - *Grupa asiatică mai dezvoltată*
Distanță medie impusă de putere
Grad ridicat de evitare a incertitudinii
Grad mediu de individualism
Grad ridicat de masculinitate
Japonia

IV - *Grupa asiatică mai puțin dezvoltată*
Distanță mare impusă de putere
Grad scăzut de evitare a incertitudinii
Grad scăzut de individualism
Grad mediu de masculinitate
Pakistan *India*
Taiwan *Filipine*
Thailanda *Singapore*
Hong Kong

Există mai multe diferențe între Japonia și mare parte din concurentele sale asiatice, în particular preferința pentru certitudine în afacerile interne, o mai mică disponibilitate de a accepta mari diferențieri bazate pe putere și un grad mai mare de asertivitate.

V - *Grupa cvasi-estică*
Distanță mare impusă de putere
Grad ridicat de evitare a incertitudinii
Grad scăzut de individualism
Grad mediu de masculinitate
Grecia
Iran
Turcia
(Iugoslavia)

VI - *Grupa germanică*
Distanță mare impusă de putere
Grad ridicat de evitare a incertitudinii
Grad scăzut de individualism
Grad maxim de masculinitate
Austria
Israel
Germania
Elveția

Nici una dintre aceste două grupe nu tolerează prea bine riscurile, dar națiunile germanice se opun mai mult diferențierilor pe bază de putere și, în general, sunt mai asertive.

VII - *Grupa anglofonă*
Distanță medie impusă de putere
Grad scăzut spre mediu de evitare a incertitudinilor
Grad ridicat de individualism
Grad ridicat de masculinitate
Australia *Noua Zeelandă*
Canada *SUA*
Marea Britanie
Irlanda *(Africa de Sud)*

VIII - *Grupa nordică*
Distanță mică impusă de putere
Grad scăzut spre mediu de evitare a incertitudinilor
Grad mediu de individualism
Grad scăzut de masculinitate
Danemarca *Norvegia*
Finlanda *Suedia*
Olanda

Trăsătura cea mai izbitoare a națiunilor anglofone este preferința lor pentru individualism și asertivitate, în pronunțat contrast cu națiunile nordice.

13. În urma cercetărilor întreprinse, Hofstede a ajuns la concluzia că *este imposibil, din punct de vedere practic, să se conceapă o metodă managerială unitară care să poată fi adoptată oriunde în lume și să satisfacă toate nevoile individuale și de grup, structurile existente și exigențele impuse de schimbare.* Concluzia care trebuie trasă din acest studiu este că, în situația dată, este necesară o abordare de tip conjunctural a practicii manageriale, ceea ce înseamnă că structurile organizatorice, stilurile manageriale, culturile organizaționale și programele de schimbare trebuie *adaptate la atributele culturale dominante ale națiunii gazdă.* Acest lucru este de importanță majoră pentru organizațiile multinaționale și pentru cele care au ca angajați sau colaboratori cetățeni ai altor țări. Companiile japoneze care investesc în Marea Britanie, spre exemplu, au învățat să lucreze cu managerii și lucrătorii britanici acceptându-le pronunțatul spirit individualist (ceea ce pentru japonezi nu-i lucru ușor!), încercând în același timp că realizeze un compromis în privința evitării incertitudinii (japonezii preferând certitudinea). Colaborarea internațională de acest tip ar putea oferi indicații importante cu privire la evoluțiile viitoare, pe măsură ce managerii din fiecare țară învață să-și adapteze propriile valori culturale, în lumina experienței obținute în colaborare.

14. Un alt autor care ne-a ajutat enorm să înțelegem dimensiunea internațională a aspectelor culturale este Ouchi (1981)[2], care a studiat și a comparat caracteristicile organizațiilor japoneze și americane, în principal pentru a vedea dacă anumite practici, alese de el din economia japoneză, puteau fi translatate și în Statele Unite. Printre alte rezultate ale cercetărilor sale, Ouchi a descoperit și unele diferențe între comportamentul organizațiilor japoneze și al celor americane, după cum se poate vedea din lista prezentată în continuare.

Organizaţiile japoneze	*Organizaţiile americane*
Asigură locul de muncă pe toată durata vieţii active (numai angajaţilor esenţiali).	Oferă (în general) angajare pe termen scurt
Preferă pentru promovare angajaţii proprii	Recrutează personal din afara organizaţiei
Căile de înaintare în carieră nu sunt specializate	În general, căile de înaintare în carieră sunt specializate
Proces colectiv de luare a deciziilor	Deciziile se iau individual
Grad ridicat de încredere/loialitate reciprocă	Grade variate de încredere/loialitate între manageri şi subordonaţi
Responsabilitatea colectivă este importantă	Răspundere individuală pentru rezultate
Performanţa se evaluează pe termen lung	Este preţuită în special performanţa pe termen scurt
Succesul este văzut ca o chestiune de efort colectiv	Succesul este văzut în termeni de realizare individuală

15. Ouchi a propus aplicarea a ceea ce el a denumit "Teoria Z" (adică opusul Teoriilor X şi Y ale lui McGregor), ca modalitate prin care companiile americane ar putea imita anumite caracteristici ale metodei japoneze de conducere a oamenilor. Conform viziunii sale, firmele americane ar putea opera schimbări în următoarele direcţii de management al resurselor umane:

❶ Ar putea oferi perspective mai sigure de angajare şi posibilităţi mai bune de realizare în carieră.

❷ Ar putea să extindă gradul de participare a angajaţilor în procesul de luare a deciziilor.

❸ Ar putea să se sprijine în mai mare măsură pe spiritul de echipă şi pe recunoaşterea contribuţiei individuale la efortul colectiv.

❹ Ar putea stimula respectul reciproc între manageri şi subordonaţii lor.

Acest tip de abordare ar trebui însă sprijinit începând de la vârful piramidei ierarhice şi ar necesita măsuri corespunzătoare de consultare, precum şi un angajament clar în direcţia asigurării de instruire profesională, mai ales pentru manageri şi supervizori.

16. Este important să scoatem în evidenţă că nici japonezii nu-şi pot permite să asigure locul de muncă pe toată durata vieţii active a angajaţilor de bază decât dacă utilizează un foarte mare număr de angajaţi temporari şi cu normă parţială, ale căror condiţii de angajare sunt mult inferioare celor asigurate lucrătorilor cu normă întreagă. Date fiind dificultăţile de dezvoltare a carierelor în cadrul organizaţiilor comerciale contemporane, unde reducerea nivelurilor ierarhice şi a

numărului de posturi a devenit o practică la ordinea zilei, pare mult mai improbabil ca firmele să ofere angajaţilor lor garanţia unor perspective pe termen lung. Celelalte trei puncte de pe listă pot fi însă aplicate - şi chiar sunt adoptate de multe companii, numeroase firme americane şi britanice de succes considerând, realmente, că ele nu înseamnă altceva decât respectarea principiilor de "practică adecvată". Ceea ce rămâne totuşi diferit este poate faptul că firmele japoneze se concentrează pe responsabilitatea *colectivă* şi pe efortul *conjugat*, în timp ce colegii lor americani şi britanici preferă instinctiv să recunoască *responsabilitatea şi realizările individuale*, chiar şi în contextul abordării de echipă.

Practici manageriale japoneze în Marea Britanie

17. Este cunoscut interesul deosebit pe care l-a suscitat, peste tot în lume, succesul fenomenal pe care l-au înregistrat întreprinderile japoneze în comerţul mondial. Care sunt cauzele acestei reuşite şi cum au fost adaptate practicile manageriale japoneze în contextul relaţiilor de muncă existente în Marea Britanie?

18. Printre trăsăturile de bază ale practicilor manageriale japoneze din industriile manufacturiere, aşa cum au fost evidenţiate de observatorii străini, se numără următoarele:

- Japonezii oferă un loc de muncă pe toată durata vieţii active (dar numai pentru angajaţii de bază).
- Japonezii se bazează în măsură considerabilă pe lucrători temporari, în special femei.
- Japonezii insistă ca lucrătorii de bază să se pensioneze la vârsta de 55 de ani.
- Japonezii creează trasee non-specializate pentru înaintarea în carieră a lucrătorilor de bază, iar o trăsătură-cheie a acestei practici o reprezintă flexibilitatea postului.
- Salarizarea are la bază superioritatea în rang.
- Se acordă o atenţie considerabilă selectării şi instruirii profesionale a angajaţilor.
- Colaborarea şi munca în echipă sunt considerate esenţiale.
- Există o cultură de tip egalitarist în care predomină statutul unic (cel puţin în privinţa lucrătorilor de bază).
- Promovarea se face invariabil din rândurile forţei de muncă existente în organizaţie.
- Angajaţii nu pot adera decât la sindicatul companiei unde lucrează.
- Se acordă atenţie meticuloasă planificării şi calităţii producţiei.
- Se consideră că exigenţele clienţilor sunt de importanţă primordială.

Toate aceste lucruri au loc într-un cadru de loialitate faţă de companie şi de identificare cu produsele şi reuşita ei finală - cu alte cuvinte, de aderare hotărâtă la cultura companiei.

19. Câteva dintre practicile menționate mai sus au fost introduse și în politicile de personal ale companiilor japoneze care și-au deschis unități de producție în Marea Britanie - și se pare că au funcționat foarte bine. Iată care sunt principalele caracteristici ale condițiilor de angajare în firmele deținute de japonezi, cum ar fi Toshiba, Nissan și Toyota, care au centre de fabricație în Marea Britanie:
    - Compania nu recunoaște decât un singur sindicat (cu drepturi depline de negociere) - în principiu, un sindicat independent și nu unul de companie. Toyota Motor Manufacturing Ltd (UK) recunoaște un singur sindicat: AUEE, care a luat ființă prin fuziunea principalelor sindicate care îi reprezentau pe lucrătorii din industria electrotehnică și electrică.
    - Termenii și condițiile acordurilor colective sunt considerate obligatorii pentru ambele părți semnatare.
    - În acordurile de procedură există o clauză "fără grevă".
    - În cazul unui litigiu care nu poate fi soluționat pe plan intern, se recurge la arbitrare "pendul" exercitată de un arbitru extern, care trebuie să dea verdictul în favoarea uneia din părți (vezi Capitolul 36).
    - Se aplică personalului un statut unic, adică toți angajații primesc salarii stabilite în cifră anuală și beneficiază toți de aceleași facilități.
    - Selecția este foarte riguroasă, iar instruirea profesională completă și temeinică (de exemplu, noii recruți sunt trimiși în Japonia pentru a urma parte din integrarea de bază și instruirea pe post).
    - Odată parcursă instruirea, se consideră normal ca angajații să accepte flexibilitatea totală a postului.
    - Se consideră normală și chiar se stimulează o implicare totală în activitatea companiei și în luarea deciziilor la nivel de sector operativ.
    - Se încurajează spiritul de echipă și devotamentul față de companie.
    - Se acordă o atenție deosebită calității muncii și eficienței sistemelor.
20. Firmele japoneze care au investit în Marea Britanie au reușit, fără îndoială, să fructifice din plin situația existentă în trecutul nu foarte îndepărtat: o rată a șomajului ridicată, credite nerambursabile oferite de guvern pentru agenții economici și un declin vizibil al puterii sindicatelor. Pe de altă parte, este totuși evident că au câștigat și sprijinul lucrătorilor britanici, care și-au demonstrat capacitatea de a colabora în mod pozitiv cu stilurile manageriale japoneze, pentru a produce bunuri de înaltă calitate. Interesant de remarcat este faptul că multe dintre practicile menționate în paragraful precedent (de exemplu: statutul unic al personalului, obligația de instruire profesională și munca în echipă) nu sunt nici pe departe o noutate pentru mânagerii britanici și, de douăzeci de ani încoace, sunt permanent promovate de organizații cum ar fi Societatea pentru Industrie - *The Industrial Society*. Altele, cum ar fi acordurile încheiate cu un singur sindicat, flexibilitatea de lucru și clauzele "fără grevă" sunt mult mai recente, beneficiind

de amendamentele aduse la legislația muncii pe parcursul ultimului deceniu (vezi Capitolul 38).

Lista referințelor

1. Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, Sage Publications.
2. Ouchi, W. (1981), Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge, Addison Wesley.
3. McGregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill.

Subiecte de dezbatere

1. În ce măsură este posibil - sau chiar de dorit - să se facă o distincție clară între *managementul personalului* și *managementul resurselor umane* (MRU)?
2. Prin ce mijloace specifice efectuează activități de personal managerii/supervizorii de linie?
3. De ce sunt importante politicile de personal? Cine sunt cei care beneficiază în cea mai mare măsură de aceste politici?
4. Într-o organizație tipică de profil industrial sau comercial, ce categorie de părți interesate tinde să exercite cea mai mare influență asupra departamentului de personal?
5. Care sunt factorii externi și interni care pot fi considerați ca accentuând statutul specialiștilor de personal, în cadrul organizației?
6. Care sunt diferențele de rol care ar putea să apară între specialiștii de personal din sectorul public (administrația locală sau centrală) și colegii lor care activează în sectorul comercial?
7. În ce moduri se poate spune că beneficiază acum investitorii străini de masivele schimbări petrecute în industria britanică pe parcursul ultimilor douăzeci de ani?
8. Care sunt problemele de personal care tind să sufere cele mai importante modificări atunci când companiile japoneze își deschid sucursale în țările din grupa anglofonă? Cum pot fi depășite aceste probleme?

Subiecte de examen

SE1 Discutați efectele schimbării în plan social asupra politicilor de personal ale unei firme.

SE2 Pornind de la afirmația că "managementul de personal este, în mare, o sumă de tehnici ad-hoc, fără prea multă coeziune internă", comentați rolul managementului de personal în sectorul serviciilor de aprovizionare la comandă tip catering.

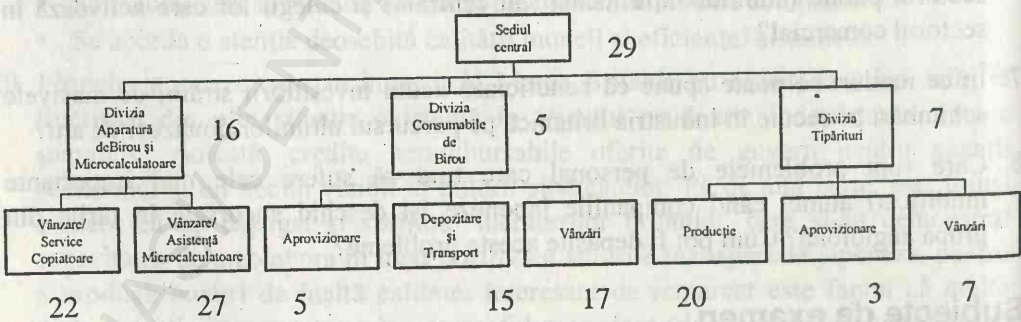
SE3 La conferința anuală a Institutului de Management al Personalului, Sir Michael Edwards a declarat că un bun director executiv întâmpină cu brațele deschise "o abordare mai robustă" din partea funcțiunii de personal. De ce credeți că a fost făcută această remarcă şi ce anume se poate înțelege (după părerea dumneavoastră), în termeni de măsuri practice, prin "abordare mai robustă"?

Studiu de caz nr. 1 - Lion Office Systems Plc

Premise

Lion Office Systems este o firmă mică, dar în creştere, activând în domeniul aparaturii şi serviciilor de birou. A fost constituită de-a lungul anilor prin achiziții şi fuziune, dar acum acționarii sunt hotărâți mai degrabă s-o consolideze decât să-i extindă baza de operațiuni. În cadrul celor trei divizii existente şi la sediul central lucrează circa 165 de oameni. Numărul angajaților din fiecare unitate divizionară este trecut în organigrama prezentată mai jos. Sediul central se află în partea de nord a Londrei, împărțind aceeaşi clădire cu cei de la Divizia Aparatură de Birou şi Microcalculatoare. Divizia Consumabile de Birou este localizată într-un orăşel situat la aproximativ 10 mile distanță de Londra, spre nord, iar Divizia Tipărituri, în comitatul Essex.

Firma are o structură organizatorică pe bază de divizii componente, după cum urmează:



Dotarea cu personal

Compania dispune de următorul personal:

- Sediul central: Director executiv, Director financiar, Director administrativ, Şef personal (numit de curând) şi 25 de cadre administrative/funcţionari.
- Divizia Aparatură de Birou şi Microcalculatoare: Director de divizie plus 14 cadre de specialitate şi administrative; 22 angajaţi în departamentul de copiatoare (serviciul vânzări, ingineri reprezentanţi şi de service); 27 angajaţi în departamentul de microcalculatoare (serviciul vânzări, reprezentanţi şi cadre tehnice de asistenţă).
- Divizia Consumabile de Birou: Manager de divizie plus 4 cadre administrative; 5 angajaţi la aprovizionare, 17 la vânzări (inclusiv 2 reprezentanţi) şi 15 angajaţi la depozitare (inclusiv 4 şoferi).
- Divizia Tipărituri: Manager de divizie plus 6 cadre administrative/funcţionari; 20 angajaţi la producţie tipografică (imprimare, legătorie etc.), 7 angajaţi la vânzări (inclusiv un reprezentant) şi 3 angajaţi la aprovizionare.

Climatul de activitate în cadrul firmei, inclusiv în materie de personal

- Sediul central: în încercarea de a realiza o mai bună integrare a activităţii totale, directorii au sporit rolul sediului central în elaborarea procedurilor financiare şi administrative de aplicat peste tot în cadrul organizaţiei. Funcţiunea de Personal a fost consolidată prin numirea unui Manager de personal cu normă întreagă, care va fi însărcinat cu introducerea unor proceduri uniforme în privinţa salarizării, a problemelor disciplinare şi a plângerilor de muncă, precum şi a rentabilităţii forţei de muncă. Angajaţii cu sarcini administrative/funcţionăreşti sunt în majoritate localnici şi fluctuaţia forţei de muncă se menţine foarte scăzută. Salariile sunt competitive, fără a fi generoase.
- Divizia Aparatură de Birou şi Microcalculatoare: Departamentul de vânzare/service copiatoare îşi menţine poziţionarea pe piaţă, dar la costuri din ce în ce mai mari pentru firmă. Salariile sunt moderate, deşi comisioanele pentru personalul de vânzări se pot dovedi atractive. Angajaţii cu sarcini administrative/funcţionăreşti sunt plătiţi la niveluri competitive. Fluctuaţia în rândul acestora se menţine scăzută, dar la reprezentanţii şi inginerii de service este ceva mai mare. Departamentul de vânzare microcalculatoare continuă să se extindă, din punct de vedere al desfacerii, iar nivelul comisioanelor este foarte bun. Salariile în serviciul vânzări sunt modeste. Deşi moralul pare ridicat, există totuşi un nivel relativ ridicat al fluctuaţiei de personal, în rândurile reprezentanţilor şi tehnicienilor de la serviciul asistenţă, majoritatea fiind oameni tineri, ambiţioşi şi extrem de ceruţi pe o piaţă foarte competitivă.

- Divizia Materiale de Birou: Activitatea este în continuă expansiune la consumabilele de birou, iar compania şi-a majorat cota de piaţă în regiunea Londrei. Remuneraţiile şi salariile sunt mai scăzute decât în celelalte divizii, dar fluctuaţia forţei de muncă rămâne destul de scăzută, cu excepţia serviciului de vânzări. Angajaţii de la depozitare şi transport sunt cu toţii membri ai Sindicatului General al Lucrătorilor.
- Divizia Tipărituri este cu greu menţinută în faţa concurenţei acerbe venite din partea franşizelor de pe High Street. În serviciul de producţie, nivelul de salarizare este ridicat; prin comparaţie cu celelalte subdiviziuni ale firmei, dar se menţine mediu în desfacere şi aprovizionare. Forţa de muncă este foarte stabilă şi angajaţii sunt în general mai vârstnici decât în restul diviziilor. Instalaţiile de lucru sunt moderne. Toţi angajaţii sunt membri ai sindicatelor profesionale respective.

Strategia curentă

Obiectivele strategice cheie sunt:

- Creşterea gradului de competitivitate al fiecărei decizii.
- Urgentarea introducerii de sisteme computerizate.
- Reducerea costurilor în materie de vânzări/producţie, prin restructurare corespunzătoare, chiar dacă acest lucru ar însemna şi disponibilizări obligatorii.

Întrebări

1. Care sunt problemele de personal cu care se va confrunta, după toate probabilităţile, recent numitul Manager de Personal pe parcursul următoarelor câteva luni?
2. Care sunt aspectele operative de personal cu aplicare imediată, pe care le-aţi alege ca fiind cele mai urgente pentru Managerul de Personal? Explicaţi de ce.
3. Dintr-o perspectivă ceva mai îndelungată, să zicem pe următorii 1-2 ani, care ar fi aspectele de management al personalului cărora Managerul de Personal ar trebui să le acorde o atenţie prioritară - şi de ce?
4. Cât de multă autoritate credeţi că ar trebui directorii firmei să confere Managerului de Personal şi cum credeţi că ar trebui exercitată această autoritate?

II Contextul organizațional

Scopul următoarelor şapte capitole este de a descrie contextul organizațional în care au loc activitățile de management al personalului. Capitolul 3 îi prezintă cititorului caracteristicile cele mai importante ale unei organizații (scop, oameni, sarcini, tehnologie, cultură şi mediu) şi face rezumatul câtorva dintre teoriile propuse până acum pentru a explica rațional interacțiunile care se produc între aceste caracteristici diverse. Urmează apoi Capitolul 4, cu o introducere în structura de operațiuni a unei organizații şi cu examinarea opțiunilor alternative disponibile.

Capitolele 5, 6 şi 7 prezintă în rezumat câteva dintre problemele şi teoriile majore referitoare la domenii strâns înrudite: conducerea, grupurile şi motivația. Capitolul 8 se ocupă de proiectarea posturilor, iar Capitolul 9 examinează schimbarea organizațională.

3 Organizații, culturi şi perspective

Introducere

1. Contextul în care acționează managementul de personal este mediul de muncă, puternic influențat de tipul organizației gazdă - scopul general urmărit de aceasta, structura, persoanele pe care le utilizează, procesele şi tehnologia de muncă şi, mai presus de toate, cultura proprie sau setul de valori dominante. Capitolul de față examinează semnificația termenului de *"organizație"* şi analizează câteva probleme importante, identificate de teoreticienii de frunte ai comportamentului organizațional, în special cu privire la cultura organizației.

Semnificația termenului de *organizație*

2. Cuvântul *organizație* înseamnă în acest context o entitate socială alcătuită de un grup de persoane. Vom folosi, totodată, cuvântul "organizațional" pentru a desemna atribute legate de organizație, şi "organizatoric", pentru a desemna atribute legate de o formă de organizare.

3. Nu există nici o definiție unanim acceptată pentru termenul de "organizație", ca entitate socială. Marea varietate a opticilor posibile este demonstrată de citatele

prezentate în continuare, alese din lucrări ale unor teoreticieni cu autoritate în domeniul organizațiilor:

1. "Organizațiile reprezintă strategii umane complexe, concepute să realizeze anumite obiective."

(Argyris, 1960)[1]

2. "Dat fiind că organizațiile sunt sisteme de comportament destinate să asigure oamenilor și mașinilor folosite de aceștia posibilitatea de a-și realiza anumite scopuri, forma organizatorică trebuie să constituie o funcțiune comună a caracteristicilor umane și a naturii mediului operațional."

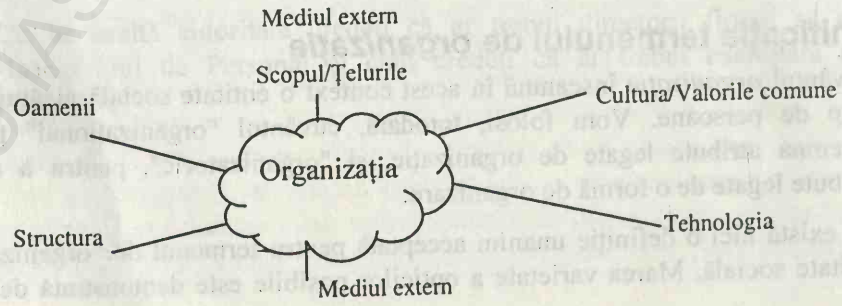
(Simon, 1960)[2]

3. "... organizațiile sunt fenomene complexe și paradoxale, care pot fi înțelese în mai multe feluri. Multe dintre ideile noastre considerate de la sine înțelese în privința organizațiilor sunt pur metaforice ... Apelând la diverse metafore pentru a înțelege caracterul complex și paradoxal al vieții organizaționale, avem posibilitatea să administrăm și să proiectăm organizațiile în moduri pe care nu le-am fi considerat posibile înainte."

(Morgan, 1986)[3]

4. Ceea ce se poate spune este că nu există decât o acceptare limitată în privința componentelor majore ale unei organizații. În cazul organizațiilor de muncă, componentele de bază sunt, de obicei, următoarele:
   - au întotdeauna un scop sau un *raison d'être* (rațiune de a fi);
   - sunt compuse din oameni;
   - comportă un anumit grad de structurare;
   - utilizează tehnologie;
   - operează într-un mediu extern;
   - își elaborează propriul sistem de valori dominante sau propria cultură.
5. Aceste șase componente sunt reciproc legate între ele, astfel încât orice schimbare adusă uneia are repercusiuni asupra celorlalte. Relațiile reciproce sunt ilustrate schematic în Figura 3.1:

Figura 3.1 Componentele de bază ale unei organizații



6. Modelul elementar poate fi dezvoltat prin includerea de sub-componente, care vor fi analizate în cuprinsul capitolului de față și al celor următoare. Aceste sub-componente, împărțite pe categorii, sunt după cum urmează:

❶ Scopul/Țelurile:

- declarații de misiune;
- politici ale organizației;
- strategii ale organizației.

❷ Oamenii:

- cunoștințe, capacități și competențe;
- deosebiri de percepții și semnificații;
- în grup și individual.

❸ Tehnologia:

- mașini (aparatură de birou, instalații de producție etc.);
- procesarea informațiilor.

❹ Structura:

- structura corporatistă (de exemplu: funcțiuni/divizii etc.);
- structura operațiilor;
- rolurile repartizate.

❺ Cultura:

- valorile dominante în cadrul organizației;
- stilul de conducere;
- sub-culturile (de exemplu: Cercetare&Dezvoltare, Marketing etc.).

❻ Mediul:

- factorii sociali, politici, tehnologici, de piață și cei ai presiunilor economice.

7. Câteva aspecte ale primei componente - scop/țeluri - au fost deja menționate în Capitolul 1 (de exemplu, strategia de personal). Au mai existat referiri și la aspectele de mediu, în Capitolul 2 (de exemplu, impactul investițiilor străine asupra chestiunilor de personal). Cultura a fost deja menționată în contextul atitudinilor naționale diferite față de comportamentul în cadrul unei organizații și ne vom referi din nou la ea pe parcursul acestui capitol. Majoritatea celorlalte componente ale organizaților vor fi discutate în capitolele următoare. Mai întâi, însă, ar fi util să rezumăm foarte pe scurt câteva dintre ideile-cheie exprimate de teoreticienii organizației de-a lungul ultimului secol. Cea mai mare parte a teoriilor organizației se ocupă de aspectul *formal*, adică oficial recunoscut al

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

organizației, stabilit de conducerea superioară în vederea realizării obiectivelor organizaționale. Trebuie făcută distincție între organizația *formală* sau oficială și cea *informală* sau neoficială, care este o grupare formată de indivizi în scopuri proprii - fie ele de diviziune organizatorică sau sociale. În lucrarea de față, contextul managementului de personal va fi considerat în primul rând organizația formală, recunoscându-se în același timp și influența grupărilor organizatorice informale.

Specialiștii în teoria organizației.

8. Majoritatea covârșitoare a specialiștilor în teoria organizației subscriu ideii că o componentă esențială a organizației este structurarea de un fel sau altul. Disputele dintre adepții diferitelor școli tind să graviteze în jurul *măsurii* în care structura este sau trebuie să fie prezentă. În perioada industrială dintre cele două războaie mondiale, figurile dominante ale teoriei organizației au fost, în majoritate, manageri practicieni, care au abordat de manieră prescriptivă managementul organizațiilor, având la bază propria lor experiență. Esența acestor teorii era ideea că eficiența organizației depinde de existența unei structuri corespunzătoare de posturi și relații reciproce. Grupul acestor teoreticieni-manageri a fost denumit "Școala managementului științific" sau "Școala clasică". Exponenții tipici ai acestor teorii sunt F.W. Taylor, Henri Fayol și L.F. Urwick.

9. După cel de-al doilea război mondial a apărut un nou tip de abordare. Această nouă viziune se concentra asupra oamenilor, ca modalitate de optimizare a eficienței organizației, și avea la bază nu experiența personală, ci munca de observație, adică de cercetare socială. Teoreticienii care au adoptat acest gen de abordare au fost etichetați sub numele de Școala Relațiilor Umane sau Școala Psihologiei Sociale. Printre exponenții tipici ai acestui curent se numără Elton Mayo, D. McGregor și F. Herzberg.

10. Adepții psihologiei sociale au deținut autoritatea supremă timp de aproape treizeci de ani, până în momentul în care teoriile lor au fost substanțial modificate de ideile adepților teoriei sistemelor, ale căror abordări bazate pe cercetare au arătat că lucrurile care se întâmplă efectiv în organizație decurg nu doar din necesitățile oamenilor care o compun și din problemele de structură, ci dintr-o combinație între aceste două aspecte și efectele tehnologiei și ale mediului.

11. Cele mai recente abordări în materie de teoria organizației tind să prefere unghiul de vedere contingențial sau conjunctural, adică, altfel spus, să ia în calcul mai multe variabile organizaționale, îndeosebi mediul și cultura, atunci când se decide forma considerată cea mai adecvată pentru organizația respectivă, în lumina condițiilor existente. Printre exponenții curentului conjunctural se numără Lawrence și Lorsch, Școala de la Aston și Henry Mintzberg.

Prezentarea sintetică a diferitelor idei din cadrul teoriei organizației

12. Mai jos este prezentat un tabel care cuprinde ideile celor mai de frunte specialiști în știința organizației, care s-au remarcat pe parcursul ultimilor cincizeci de ani. În cuprinsul următoarelor capitole vom face dese referiri la majoritatea lor. Cititorii interesați să studieze mai în amănunt anumite idei pot găsi o listă bibliografică la finele acestui capitol.

Teoreticianul	Perioada (sau data de apariție a lucrării fundamentale)	Viziunea de bază
Henri Fayol[4]	1841-1925	Abordare rațională, structurată a managementului organizațiilor
F.W. Taylor[5]	1856-1917	Evaluarea și controlul activităților prin "management științific"
Frank și Lilian Gilbreth[6]	1868-1924	Utilizarea studiului metodologic pentru a identifica modalitatea optimă de efectuare a unei activități
L.F. Urwick[7]	(1947)	Realizarea celei mai eficiente forme de structură organizatorică prin adoptarea anumitor "principii"
E.F.L. Brech[8]	(1946)	O combinație între optica lui Fayol și cea a lui Urwick
Max Weber[9]	1864-1920	Eficiență organizațională prin intermediul unui sistem de autoritate "rațional-legală", adică "organizația birocratică"
Elton Mayo[10]	1880-1949	Nevoile sociale la locul de muncă sunt tot atât de importante ca și nevoile economice și materiale
Joan Woodward[11]	1916-1971	Tehnologia și exigențele tehnice ale producției au un impact semnificativ asupra soluției organizatorice adoptate
Abraham Maslow[12]	(1954)	Oamenii sunt motivați în primul rând de o gamă diversă de nevoi, ordonate în ierarhie ascendentă
Douglas McGregor[13]	1906-1964	La baza comportamentului managerial se află două seturi elementare de premise: Teoria X - oamenii au nevoie să fie constrânși și controlați, pentru a-și executa sarcinile; Teoria Y - oamenii pot să se auto-dirijeze și să se auto-motiveze
F. Herzberg[14]	(1959)	Pentru a obține satisfacție profesională, oamenii au nevoie să găsească factori motivatori în postul pe care-l ocupă
Victor Vroom[15]	(1964)	Oamenii se pot simți motivați în măsura în care pot percepe legăturile dintre volumul de efort și gradul de performanță, pe de o parte, și între acestea și recompensele oferite

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

Școala de la Tavistock[16,17]	1946-	Organizațiile sunt sisteme socio-tehnice care interacționează cu mediul lor extern
Școala de la Aston[18]	1967-1974	Factori cum ar fi mărimea, tehnologia utilizată, localizarea și tipul de proprietate, influențează structura organizației
Lawrence și Lorsch[19]	(1967)	Fiecare grad de diferențiere (specializare și atitudini) și integrare (calitatea colaborării) generează posibilități specifice de reușită în realizarea obiectivelor economice
Mintzberg[20]	(1979)	Posibilitățile de opțiune organizațională pot fi reduse la *cinci* forțe structurale majore, în funcție de anumite circumstanțe și de alți factori

Cultura organizației

13. Noțiunea de "cultură", atunci când se aplică unei organizații, a ajuns să semnifice sistemul predominant de convingeri și valori pe care le profesează membrii organizației respective. Schein (1985)[21] definește astfel noțiunea de "cultură":

> " ... un tipar de premise elementare - inventate, descoperite sau elaborate de un grup dat pe măsură ce acesta învață să facă față propriilor probleme de adaptare la exterior și de integrare pe plan intern - care a funcționat suficient de bine pentru a fi considerat valabil și, ca urmare, pentru a fi asimilat de noii membri ai grupului ca modalitatea corectă de a percepe, a gândi și a simți în legătură cu problemele respective."

O caracteristică fundamentală a definiției lui Schein este faptul că se concentrează mai degrabă pe premise, adică pe comportamentul *implicit*, decât pe comportamentul *explicit* sau afișat în mod public. Mai mult, conform definiției, cultura este învățată ca rezultat al experienței, ceea ce sugerează faptul că poate fi schimbată, dacă se află care este dinamica procesului de învățare.

14. Ar fi probabil indicat să privim "cultura" ca pe un set dublu sau bi-categorial de valori, norme și convingeri împărtășite în cadrul unei organizații. La suprafață se află *cultura explicită*, care se manifestă în chiar modul de structurare a conducerii organizației și în retorica buletinelor, notificărilor etc. emise de aceasta. Imediat dedesubt se află o *cultură implicită*, probabil mai apropiată de realitate, care rezidă în ipotezele formulate de conducere și de angajați în legătură cu ceea ce este *realmente* important. Afirmația poate fi ilustrată cu ajutorul următoarelor două exemple:

- Este foarte posibil ca într-o organizație care susține explicit că aplică o politică a egalității șanselor în materialele publicate, în consilierea angajaților și în anunțurile de angajare și că este un așa numit Angajator cu Oportunități Egale (**Equal Opportunities Employer**) să nu permită aproape niciodată

femeilor ori minorităților rasiale să beneficieze de promovare, iar posturile considerate tipic feminine (casiere, secretare etc.) să nu fie ocupate decât rareori de bărbați. În acest caz, se poate spune că, în raport cu cultura *explicită*, prevalează cultura *implicită*.

❷ Într-o organizație profilată pe comerț cu amănuntul se anunță oficial intenția de îmbunătățire la toate nivelurile a serviciilor destinate clienților, precum și de revizuire a tuturor procedurilor aferente (manifestare de cultură *explicită*). Organizația nu este însă dispusă să cheltuiască timp și bani cu ceea ce se consideră a fi activități auxiliare, spre exemplu pregătirea profesională (ceea ce ar fi o manifestare de cultură *implicită*) și, ca urmare, mare parte din ceea ce se oferă cu titlul de îmbunătățire se va rezuma probabil la simple "cosmetizări".

15. O cultură puternică este aceea în care premisele implicite se armonizează cu cele explicite. O cultură slabă este aceea în care dimensiunea implicită se află în divergență cu cea explicită. În fond, singurul rost al strategiilor de schimbare culturală îl reprezintă armonizarea celor două dimensiuni. Schein (*op.cit.*) vine cu o afirmație extrem de interesantă: "Funcția culturii în viața grupului se schimbă odată cu maturizarea acestuia", adoptând deci, atunci când discută despre modul cum evoluează cultura, ideea de *ciclu de viață*. Așa cum spune chiar el: "Forțele care pot să dezghețe o cultură dată sunt și ele susceptibile să varieze, în funcție de diversele stadii de evoluție a organizației ...".

Conform opticii sale, orice organizație parcurge trei perioade majore pe durata ciclului său de viață:

- *naștere și dezvoltare inițială sau timpurie*, urmată de o *fază de succesiune*;
- *vârsta sau perioada de mijloc a existenței organizaționale*;
- *maturitatea organizațională*, urmată de una dintre cele două alternative posibile: *transformare sau destrămare*.

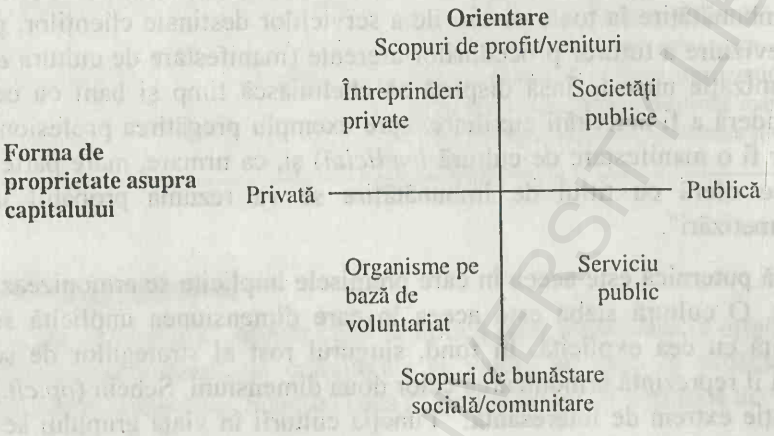
16. În fiecare dintre aceste perioade majore, cultura are o altă funcție de îndeplinit. Spre exemplu, în stadiul de naștere, cultura este "liantul" care ține la un loc întreaga organizație; în stadiul de succesiune, cultura devine "câmpul de luptă între *conservatori* și *reformiști*"; în stadiul de mijloc al existenței organizaționale, cultura dominantă începe să slăbească, oferind posibilități de schimbare; la maturitate organizațională, cultura devine "o piedică majoră în calea inovării". După stadiul de maturitate, cultura poate fi transformată în mod progresist sau poate fi distrusă și complet înlocuită "prin înlocuirea masivă a persoanelor-cheie".

Perspective de abordare a teoriei organizației

17. Cultura unei organizații poate adesea să ia naștere în primul rând pe baza premiselor și atitudinilor pe care le manifestă proprietarii sau directorii organizației. Farnham (1984)[22] propune o clasificare a organizațiilor în funcție de

doi parametri esențiali: tipul capitalului (public sau privat) și orientarea (profit/venituri sau bunăstare socială). În consecință, iată modelul categorial rezultat (Figura 3.2):

Figura 3.2 Tipuri de organizații în funcție de tipul de proprietate și de orientare



18. O analiză mult diferită și mai teoretică a organizațiilor a fost cea întreprinsă de Burrell și Morgan (1979)[23], care consideră că există două dimensiuni esențiale ale premiselor cu privire la organizații și la ceea ce reprezintă acestea. Cele două dimensiuni sunt după cum urmează:

❶ poziția între realitatea *subiectivă* și realitatea *obiectivă*;

❷ poziția între *status quo*-ul reglementat și *schimbarea radicală*.

Cei doi autori conchid că perspectiva oamenilor asupra organizației din care fac parte, inclusiv valorile și premisele pe care se bazează, depinde considerabil de poziția pe care o adoptă în legătură cu cele două dimensiuni. Iată cum își definesc Burrell și Morgan dimensiunile la care se referă:

Dimensiunea subiectivă	Realitatea este produsul unei minți omenești. Toate lucrurile sunt relative. Oamenii sunt liberi.
Dimensiunea obiectivă	Realitatea se află "în lumea înconjurătoare", adică în afara noastră. Orice lucru poate fi adevărat sau fals. Oamenii sunt rezultatul mediului în care trăiesc.
Reglementarea status-quo-ului	Accentul se pune pe starea de fapt existentă. Se preferă stabilitatea, ordinea socială și integrarea.
Schimbarea radicală	Aici accentul se pune pe conflictul structural, dezintegrare și alienare.

19. Explicațiile sunt date dintr-o perspectivă sociologică, fiind astfel mult mai potrivite ca materie de studiu pentru studenții la sociologie decât pentru cei de la managementul de personal. Pe de altă parte însă, în modelul teoretic derivat din dimensiunile de mai sus, ceea ce autorii denumesc *perspectiva funcționalistă* este cea mai apropiată de majoritatea teoriilor organizaționale pe care le propun manualele fundamentale de management. *Perspectiva funcționalistă* asupra organizațiilor parcurge dimensiunea obiectivă și pe cea reglementativă, considerând că organizația este, în esență, un sistem social stabil, care poate fi examinat și măsurat astfel încât toate aspectele sale sociale să poată fi explicate în mod rațional. Burrell și Morgan subliniază că:

> "Deși, la o privire superficială, ar părea că există o uluitoare varietate de teorii și studii diferite, în fond subiectul lor tinde să se fundamenteze pe o bază realã extrem de îngustă ... Majoritatea [teoriilor] se plasează în contextul ... paradigmei funcționaliste [din punct de vedere conceptual]."

20. Principalele ipoteze de pornire ale teoriilor funcționaliste cu privire la organizație sunt: (1) că organizațiile constituie fenomene obiective cu o existență de sine stătătoare, (2) ele pot fi analizate ca atare; (3) organizațiile au nevoie de stabilitate, echilibru și ordine. Cartea de față adoptă o perspectivă funcționalistă pe tot cuprinsul ei, deoarece, în ultimă analiză, managementul de personal și managementul resurselor umane se referă, în fond, la problemele practice de menținere a echilibrului și de dirijare controlată a schimbării.

21. Se cuvine, așadar, să încheiem acest capitol cu menționarea câtorva dintre opțiunile și implicațiile aferente componentelor-cheie ale unei organizații, așa cum au fost prezentate în Figura 3.1 de mai sus. Fiecare dintre aceste elemente-cheie determină apariția mai multor alternative de decizie și opțiuni ale valorii la nivel de corporație și/sau are implicații asupra direcției de acțiune adoptate de conducere. Lista prezentată în Figura 3.3 conține exemple atât pentru gama de opțiuni aflate la dispoziția factorilor de decizie, cât și pentru posibilele implicații în materie de decizii manageriale.

BCU IASI

Figura 3.3 Opțiuni organizaționale

Criterii organizaționale	• Opțiunile disponibile	Implicații pentru...
Scopul/țelurile	• Profit/Creștere	Elaborarea politicilor
	• Non-profit	Strategie
	• Serviciu social	
	• Serviciu în regim de voluntariat	
Oamenii	• Profesioniști bine pregătiți	Motivare
	• Lucrători calificați	Eficacitate individuală
	• Personal necalificat/nepregătit	Conducere electivă
	• Meserii predominant manuale	Munca în echipă
	• Cadre predominant din categoria "gulerelor albe"	
Structura	• Verticală sau orizontală	Comunicare
	• Centralizată sau descentralizată	Perspective de promovare
	• Ierarhică sau organică	Luarea deciziilor
	• Matricială	Eficiență
		Motivare
Tehnologia	• Tehnologie cu grad scăzut sau ridicat de utilizare a mașinilor	Strategia de proiectare a organizației
		Cunoștințe/competențe necesare
	• Tehnologie cu grad scăzut sau ridicat de informatizare	Productivitate
	• Fără tehnologie	
Mediul	• Turbulent/în schimbare	Reușită (indiferent cum este evaluată)
	• Stabil/relativ fără schimbări	Schimbarea în cadrul organizației
Valorile/cultura	• Reușita financiară	Reputație
	• Calitatea/fiabilitatea produsului	Elaborarea politicilor
	• Orientare spre oameni sau spre produs	Planificare
		Proiectarea organizației
	• Orientare spre piață	Colaborare
	• Eficiență	Motivare
	• Cercetare științifică	Stil managerial
	• Auto-suficiență	Luarea deciziilor
	• Altruism	

Lista referințelor**

1. Argyris, C. (1960), Understanding Organisational Behaviour, Tavistock.
2. Simon, H.A. (1960), Administrative Behaviour, Macmillan.
3. Morgan, G. (1986), Images of Organisation, Sage.
4. Fayol, H. (1949), General and Industrial Management, Pitman.
5. Taylor, F.W. (1947), Scientific Management, Harper & Row.
6. Gilbreth, F.B. & L.M. (1917), Applied Motion Study, Sturgis & Walton.

** Ideile esențiale ale multora din scriitorii din lista bibliografică de la acest capitol sunt prezentate sintetic în breviarul *Managementul organizației, o sinteză a celor mai importante lucrări în domeniu*, realizat sub coordonarea lui D.S. Pugh și D. J. Hickson, apărută în traducere la editura CODECS, 1997. (n.red.)

7. Urwick, L.F. (1947), The Elements of Administration, Pitman.
8. Brech, E.F.L. (1946), Management: its Nature and Significance, Pitman.
9. Weber, M. (1947), Theory of Social and Economic Organisation, Free Press.
10. Mayo, E. (1933), The Human Problems of an Industrial Civilisation, Macmillan.
11. Woodward, J. (1965), Industrial Organisation: Theory and Practice, OUP.
12. Maslow, A. (1954), Motivation and Personality, Harper & Row.
13. McGregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill.
14. Herzberg, F. (1966), Work and the Nature of Man, World Publishing.
15. Vroom, V. (1964), Work and Motivation, Wiley.
16. Trist, E. et al (1963), Organisational Choice, Tavistock.
17. Rice, A.K. (1963), The Enterprise and its Environment, Tavistock.
18. Pugh, D.S. et al (1968), Dimensions of organisational structure, Administrative Science Quarterly.
19. Lawrence, J. & Lorsch, P. (1967), Organisation and Environment, Harvard UP.
20. Mintzberg, H. (1983), Structure in Fives: Designing Effective Organisations, Prentice Hall.
21. Schein, D. (1985), Organisation Culture and Leadership, Jossey Bass.
22. Farnham, D. (1984), Personnel in Context, IPM.
23. Burrell, G. & Morgan, G. (1979), Sociological Paradigms and Organisational Analysis, Heinemann.

4 Structuri organizaționale

Introducere

1. Așa cum s-a menționat în capitolul precedent, structura reprezintă un element-cheie pentru tipul organizației. De fapt, teoreticienii managementului clasic considerau chiar că structura constituie însăși *cheia* eficacității organizaționale. Optica modernă, așa cum este exemplificată de abordarea conjuncturală, nu acordă structurii același grad de proeminență ca teoria clasică, dar admite totuși că ea reprezintă una din principalele variabile care trebuie luate în considerare la proiectarea unei organizații. Problemele de structură nu sunt importante numai pentru teoreticieni, ci și pentru practicieni. Capitolul de față examinează câteva dintre structurile posibile care stau la dispoziția managerilor, în strădania de a găsi cele mai potrivite mijloace de dirijare a resurselor pentru realizarea obiectivelor întreprinderii.

Proiectarea (design-ul) organizației

2. Child (1977)[1], scriind despre organizații și structura organizațională, afirmă că:

> "Proiectarea (sau design-ul) organizației pe care o dirijează este una dintre prioritățile majore ale echipei de conducere. Acest lucru presupune crearea unei structuri care să satisfacă necesitățile întreprinderii sau instituției respective, realizând compatibilitatea consecventă între diversele elemente ale structurii și adaptând structura pe parcursul timpului în funcție de modificarea condițiilor."

Există mai multe observații care merită făcute pe marginea acestui comentariu. Mai întâi, că organizațiile sunt proiectate de manageri, ceea ce presupune că structura rezultată va reflecta intențiile și valorile *manageriale* - mai degrabă decât pe cele ale părților care dețin interese în întreprinderea respectivă (angajați, clienți etc.). În al doilea rând, structurile create sunt destinate să promoveze mai presus de toate interesele *corporatiste* - mai degrabă decât pe cele individuale sau de sub-grup. În al treilea rând, nici o structură nu poate fi considerată permanentă și trebuie să poată fi adaptată în funcție de schimbările produse de circumstanțele exterioare.

3. În general vorbind, înainte de a iniția proiectarea unei structuri corespunzătoare, managerii trebuie să răspundă la câteva întrebări elementare. Spre exemplu:
   - Care este baza optimă pentru diviziunea muncii? Pe funcțiuni specializate? Pe produse? Pe criterii geografice?
   - În ce măsură trebuie încurajată specializarea? Cât de departe trebuie mers în definirea fiecărei sarcini prin referire la alte sarcini?
   - În ce măsură trebuie încurajată standardizarea procedurilor?
   - Cât de multă libertate de acțiune trebuie acordată unei singure persoane?
   - Care este modalitatea optimă de realizare a coordonării și integrării diviziunilor de specialitate?

   Nu există răspunsuri simple la asemenea întrebări. Fiecare set de condiții produce un set specific de constrângeri și posibilități pentru proiectanții organizației. În final, colectivele de conducere trebuie să-și exercite propriile judecăți în privința configurației optime pentru situația lor specifică.

4. În afară de cazul întreprinderilor foarte mici, unde proprietarul-manager controlează toate funcțiunile majore (marketing, producție etc.), majoritatea organizațiilor - fie că sunt comerciale, din sectorul public sau de voluntariat - necesită un anumit grad de specializare, diferențiere sau divizare pe funcțiuni. Specializarea defalcă scopul general al organizației în funcțiuni care să poată fi administrate și care se împart între membrii seniori ai organizației. În esența ei, specializarea este un proces de dezintegrare, iar atunci când este combinată cu procesele de coordonare și de integrare, generează o sursă constantă de tensiune în cadrul organizației.

5. Specializarea este efectuată inițial prin gruparea împreună a activităților-cheie, urmată de definirea sarcinilor, care sunt și ele grupate împreună pe anumite criterii și sunt repartizate ca atare, sub formă de posturi, fiecărui angajat. Specializarea se realizează de obicei pe baza a cel puțin unuia dintre factorii următori:

   ❶ funcțiune comună (de exemplu: producție, contabilitate, personal);

   ❷ produs sau serviciu;

❸ localizare geografică.

Puțin mai departe în cuprinsul acestui capitol veți găsi exemple concrete de structuri care permit un gen sau altul de specializare, inclusiv variante hibride cum ar fi structurile divizionare și cele matriciale.

Structuri de organizații

6. Mintzberg (1979)[2] a adus o contribuție majoră la ideile de structură a organizațiilor, pe baza studierii intensive a literaturii de specialitate existente în domeniu. El își enunță ideile sub forma a patru aspecte elementare, cu ajutorul cărora identifică următoarele caracteristici fundamentale ale structurii organizației.

❶ *Fundamentele organizației* - acestea sunt: (1) componentele de bază; (2) mecanismele de coordonare; (3) sistemul fluxurilor.

❷ *Parametrii de proiectare* - aceștia sunt:

- specializarea posturilor;
- formularea comportamentului;
- instruirea profesională și îndoctrinarea;
- gruparea pe unități;
- mărimea unităților;
- sistemele de planificare și control;
- instrumentele de coordonare;
- descentralizarea pe verticală;
- descentralizarea pe orizontală.

❸ *Factorii conjuncturali* - Mintzberg identifică patru factori cu prezența consecventă în considerațiile de structură, după cum urmează:

- vechimea și mărimea;
- sistemul tehnic;
- mediul;
- puterea.

❹ *Configurațiile structurale* - Mintzberg consideră că există cinci variante de configurare, pe care le definește după cum urmează:

- structură simplă;

- birocrație mecanicistă;
- birocrație profesională;
- formă divizionară;
- adhocrație.

7. Conform teoriei lui Mintzberg, fundamentele unei organizații se compun în primul rând din părțile esențiale ale acesteia, pe care le identifică astfel:
   - *apexul strategic* - adică directorii, directorul executiv și personalul de conducere;
   - *linia de mijloc* - adică managerii de operații/de linie;
   - *nucleul operațional* - adică operatorii și alt personal direct productiv;
   - *tehnostructura* - adică angajații de specialitate (inclusiv angajații departamentului de personal);
   - *personalul auxiliar* - adică angajații care sigură servicii directe liniilor operaționale.

   Fundamentele cuprind și mecanismele de coordonare și ceea ce Mintzberg denumește "sistemele de flux", ambele fiind explicate în detaliu puțin mai departe.

8. Mintzberg conchide că există cinci mecanisme principale de coordonare pe care organizația le utilizează în operarea structurii sale, după cum urmează:

   ❶ *Ajustarea reciprocă* - mecanismul care "asigură coordonarea muncii prin simplul proces de comunicare informală" (de exemplu, așa cum se întâmplă în sistemele "organice").

   ❷ *Supravegherea (supervizarea) directă* - unde coordonarea se realizează prin "însărcinarea unei persoane cu asumarea responsabilității pentru munca altor persoane." (așa cum se pune accentul în teoria managerială clasică).

   ❸ *Standardizarea proceselor de muncă* - unde coordonarea este intrinsecă diverselor activități de muncă: datorită cerințelor tehnice (specificațiilor), procedurilor prestabilite, programelor etc. (adică, în esență, una din ideile specifice "managementului științific").

   ❹ *Standardizarea rezultatelor muncii* - unde coordonarea se realizează prin intermediul obiectivelor de producție impuse și al cerințelor (de exemplu, așa cum se întâmplă în abordarea "Managementului pe baza obiectivelor").

   ❺ *Standardizarea competențelor profesionale* - unde coordonarea se realizează prin instruirea angajaților în domenii de cunoaștere și calificare precis specificate.

9. Mintzberg afirmă că organizația simplă poate realiza coordonarea pur și simplu prin ajustare reciprocă, dar, pe măsură ce organizația crește în dimensiuni, devine

necesar un grad sporit de specializare, deci este necesară și supravegherea directă, pentru a se facilita coordonarea. Odată cu creșterea complexității operațiilor, supravegherea directă devine insuficientă, deci trebuie introdusă standardizarea, întâi a proceselor de muncă și apoi a rezultatelor, iar acolo unde nici unul dintre aceste două mecanisme nu este practicabil, înșiși angajații trebuie standardizați prin intermediul instruirii. Mintzberg consideră că, în majoritatea cazurilor, organizațiile își realizează coordonarea prin aplicarea simultană a mai mult dintre cele cinci mecanisme.

10. Modul în care Mintzberg definește sistemele de flux din cadrul organizațiilor se concentrează asupra a patru aspecte:
    - *fluxurile de autoritate* - adică repartizarea autorității oficiale în cadrul structurii de conducere
    - *fluxurile de materiale* - adică circuitul reglementat al materialelor în cadrul unui proces de producție
    - *fluxurile de informații* - un atribut central al vieții de organizație; acestea sunt în primul rând fluxuri de comunicare oficială, dar cuprind și elemente importante de comunicare neoficială
    - *procesele de decizie* - fiecare organizație reprezintă prin sine un sistem de fluxuri decizionale.
11. Dintre cei nouă parametri de proiectare ai lui Mintzberg (vezi paragraful 6), unii sunt mai mult sau mai puțin universali, dar unul sau doi necesită explicații suplimentare. *Formalizarea comportamentului*, spre exemplu, se referă la standardizarea rolurilor de muncă, a conținutului acestor roluri și a regulilor de îndeplinire. Efectul global este cel de reglementare a comportamentului uman. *Instruirea și îndoctrinarea* se ocupă de: (1) necesarul de cunoștințe și competențe profesionale impus de organizație (adică obținut prin instruire anterioară sau instruire asigurată intern) și (2) procesul prin care angajații asimilează normele organizaționale, "cultura" acesteia (ceea ce Mintzberg numește "îndoctrinare"). Scopul urmărit este asimilarea de către angajați a comportamentelor corespunzătoare. *Instrumentele de coordonare* reprezintă o serie de instrumente destinate integrării: posturi specifice de coordonare, unități și comisii de coordonare, precum și organizații de tip matricial. *Descentralizarea* se referă la măsura în care are loc un transfer al *puterii de a lua decizii*. Delegarea acestei puteri în josul lanțului de autoritate de pe fiecare linie se numește *descentralizare pe verticală*, iar transferul înspre specialiștii din cadrul tehnostructurii și al serviciilor auxiliare se numește *descentralizare pe orizontală*.
12. Primii doi factori conjuncturali identificați de Mintzberg pot fi caracterizați după cum urmează.

    Vechimea și mărimea organizației - acești factori influențează structura organizației în mai multe feluri. Organizațiile mai vechi și de mai mari

dimensiuni, spre exemplu, tind să fie mai formalizate decât organizațiile mai mici și mai tinere. Organizațiile tind să-și modifice structura odată cu vechimea și sporirea dimensiunilor, iar această schimbare nu este decât rareori liniară, cel mai adesea provocând sincope.

Sistemul tehnic - acest factor poate fi privit din două puncte de vedere: mai întâi, cel al *dimensiunii de reglementare* (de exemplu, sistemul de control tehnic al operatorilor); al doilea, cel al *dimensiunii de sofisticare* (adică de complexitate tehnică). Atunci când sistemul tehnic este minuțios reglementat, activitatea operativă devine mai formalizată, iar structura se transformă într-una birocratică. Atunci când sistemul tehnic este unul sofisticat, structura administrativă se mărește și apare o dependență accentuată de instrumentele de coordonare, precum și o tendință accentuată spre descentralizarea autorității. Sistemul tehnic are cel mai mare impact asupra nucleului operațional al organizației.

13. Vechimea, mărimea și sistemul tehnic sunt factori interni. Mediul, însă, reprezintă cadrul exterior de existență a organizației. Mintzberg consideră că factorul de mediu prezintă patru caracteristici principale, după cum urmează:

    ❶ *Gradul de stabilitate*, începând de la stabil și până la dinamic/imprevizibil.

    ❷ *Gradul de complexitate*, începând de la simplu și până la complex (adică sofisticat).

    ❸ *Gradul de diversificare a pieței*, începând de la mediul de piață integrat (adică produs unic/client unic) și până la diversificat (adică produse multiple/piață globală).

    ❹ *Gradul de ostilitate*, începând de la binevoitor și până la ostil (adică imprevizibil/concurențial/necesitând o reacție rapidă).

    Mintzberg afirmă că "... nu mediul în sine contează, ci impactul specific pe care îl exercită asupra capacității organizației de a-i face față ...".

14. Factorul conjunctural al **puterii** este văzut de Mintzberg ca o problemă de exercitare a controlului de către grupuri și indivizi. Tentativele de a controla rezultatele procesului de luare a deciziilor apar, după Mintzberg, din trei surse principale:

    ❶ *grupuri exterioare*, cum ar fi acționarii, proprietarii, organizațiile-mamă și guvernele;

    ❷ *membrii organizației*, în special managerii de vârf, de nivel mediu și de specialitate;

    ❸ *norme sociale/culturale*, adică tendințele și curentele de evoluție apărute în mediul extern.

15. Efectul general al primei surse citate este acela de "a concentra puterea de decizie în palierul de vârf al ierarhiei organizaţionale şi de a încuraja un grad mai mare decât cel uzual, de apelare la reguli şi reglementări în chestiunile de control intern." Când grupurile exterioare din această categorie caută să deţină controlul asupra organizaţiei, rezultatul este o structură centralizată şi formalizată, adică de tip birocratic. Justificarea acestui gen de control este *"răspunderea"*, adică directorul executiv este răspunzător în faţa companiei-mamă, a acţionarilor sau a contribuabililor etc. Efectul celei de-a doua surse, în cazul conducerii superioare şi a managerilor de linie seniori, este cel de încurajare a centralizării. Când efectul provine din zona tehnostructurii sau a serviciilor auxiliare, el se manifestă ca încurajare a *descentralizării*, adică de *îndepărtare* a puterii din zona de linie. Cea de-a treia sursă - tendinţele sociale şi culturale din afara organizaţiei - poate determina firmele să adopte o structură necorespunzătoare, în graba lor de a ţine pasul cu competitorii. Mintzberg conchide că impactul puterii, ca factor conjunctural, este cel de "exercitare a unei influenţe semnificative asupra modului în care se proiectează organizaţia, încurajând uneori organizaţiile să adopte structuri pe care factorii conjuncturali ai vechimii, mărimii, sistemului tehnic şi mediului, le consideră necorespunzătoare."

16. Concluzia cercetărilor întreprinse de Mintzberg asupra structurilor organizaţionale se concretizează sub forma a cinci tipuri de configuraţii - sau seturi de caracteristici - care pot servi drept elemente centrale de atenţie în studiul organizaţiilor. Cele cinci tipuri de configuraţii reduc numărul influenţelor distincte exercitate de parametrii de proiectare, factorii conjuncturali şi celelalte caracteristici-cheie ale organizaţiei, la o serie de concepte funcţionale care pot fi utilizate în studierea organizaţiilor. Sau, ca să-l citãm chiar pe Mintzberg:

> "În fiecare configuraţie structuralã altul este mecanismul de coordonare care deţine ponderea dominantă, alta este partea din organizaţie care joacă rolul cel mai important şi altul este tipul de descentralizare folosit."

Cele cinci tipuri de configuraţii - în formă cât se poate de schematică - sunt prezentate în Figura 4.1.

Figura 4.1 Cele cinci configuraţii structurale ale lui Mintzberg

Config.	Mecanism de coordonare	Partea de organizaţie cu rol-cheie	Parametrii de proiectare principali	Factorii conjuncturali
1. Structura simplă ("non-structura")	Supraveghere directă	Apexul strategic	Centralizare Sistem organic	Vechime: redusă Sistem tehnic: simplu Mediul: simplu/dinamic
2. Birocraţia mecanicistă	Standardizarea proceselor de muncă	Tehnostructura	Formalizarea comportamentului	Vechime: mare Mărime: mare Sistem tehnic: simplu şi reglementat Mediu: stabil/control extern

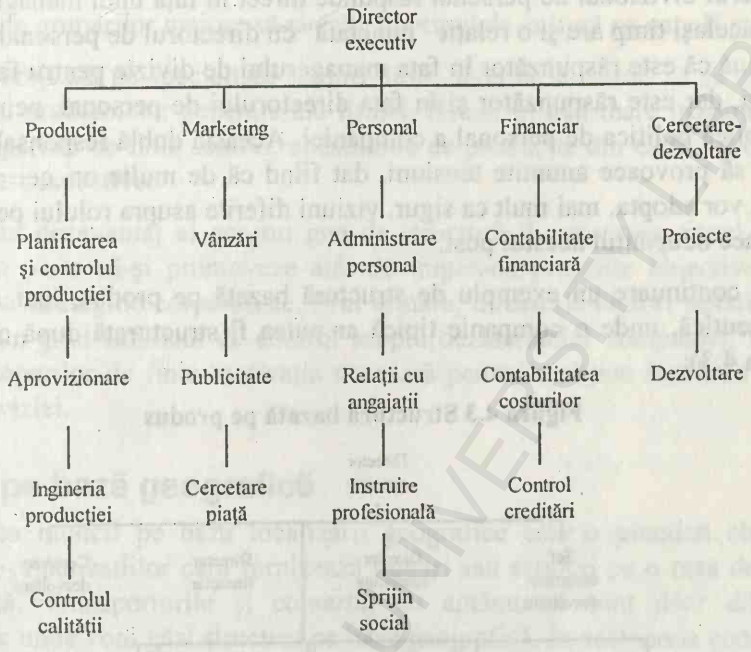
3. Birocrația profesională	Standardizarea competențelor profesionale	Nucleul operațional	Instruire Specializare pe orizontală Descentralizare	Mediu: complex Sistem tehnic: simplu, nereglementat
4. Formă divizionară	Standardizarea rezultatelor	Linia de mijloc	Grupare pe unități (piețe) Control al performanței	Mediu: piețe diversificate Vechime: mare Mărime: mare Putere: manageri de nivel mediu
5. Adhocrație	Ajustare reciprocă	Personalul auxiliar Nucleul operațional	Instrumente de coordonare Sistem organic Grupare pe unități (funcționale/pe piețe)	Vechime: redusă Sistem tehnic: automatizat Mediu: complex/dinamic

17. Varianta de configurație aleasă de conducerea superioară a unei organizații are implicații considerabile pentru foarte multe dintre activitățile de management al personalului și al resurselor umane, în special pentru recrutarea, selectarea, motivarea angajaților și toate aspectele de instruire și perfecționare profesională.

Specializarea pe funcțiune comună

18. De departe, cea mai des întâlnită metodă de specializare este cea de alocare a activităților și responsabilităților în baza unei funcțiuni comune, așa cum se ilustrează în Figura 4.2. Ca urmare, toate chestiunile de producție sunt unificate sub controlul unui manager de producție, iar chestiunile de personal devin responsabilitatea primară a managerului de personal. Specializarea pe funcțiuni nu face altceva decât să ofere tuturor angajaților, de sus și până jos, posibilitatea de a-și dedica întreaga energie reușitei grupului funcțional de care aparțin. Deși acest lucru permite acumularea de experiență și încurajarea înaltei specializări, poartă în sine și sămânța conflictului între grupuri funcționale diferite. Una din caracteristicile specializării pe funcțiuni este faptul că relațiile pe linie (adică acolo unde autoritatea se exercită direct asupra angajaților subordonați) derivă nu numai din lanțul managerial operațional, ci și din lanțul managerial funcțional. Managerii seniori de funcțiuni dețin de obicei autoritate condiționată asupra angajaților care desfășoară operațiuni de linie, în ceea ce privește însărcinările lor funcționale, precum și autoritate deplină asupra angajaților din propriul sector funcțional. Autoritatea pe bază de funcțiune nu se aplică tot atât de ușor și în cazul managerilor care conduc funcțiuni de *servicii*, cum ar fi plata salariilor, securitatea muncii etc. (și care sunt de fapt cadre auxiliare). În multe cazuri, gruparea pe funcțiuni asigură posibilități mai mari de promovare și de dezvoltare a carierei, decât alte forme structurale, dar se adaptează mai greu la un anumit tip de dificultăți, cum ar fi exigențele diversificării produselor sau ale dispersării geografice.

Figura 4.2 Structură organizatorică pe funcțiuni



19. Principalele avantaje ale structurii organizatorice pe funcțiuni sunt următoarele:

❶ angajații sunt grupați în funcție de competența tehnică sau de specialitate;

❷ se facilitează utilizarea și repartizarea angajaților cu astfel de competență;

❸ se creează căi de înaintare în carieră și de promovare;

❹ controlul activităților din cadrul funcțiunilor este mai mult sau mai puțin centralizat.

Principalele dezavantaje sunt:

❶ specializarea pe funcțiuni tinde să încurajeze apariția intereselor fragmentare, de grup, care pot să devină altele decât dezideratele corporatiste;

❷ este dificil să se adapteze această formă de organizare, astfel încât să se reducă dependența de funcțiunile centrale cu poziție puternică și să se stimuleze relațiile bilaterale între funcțiuni.

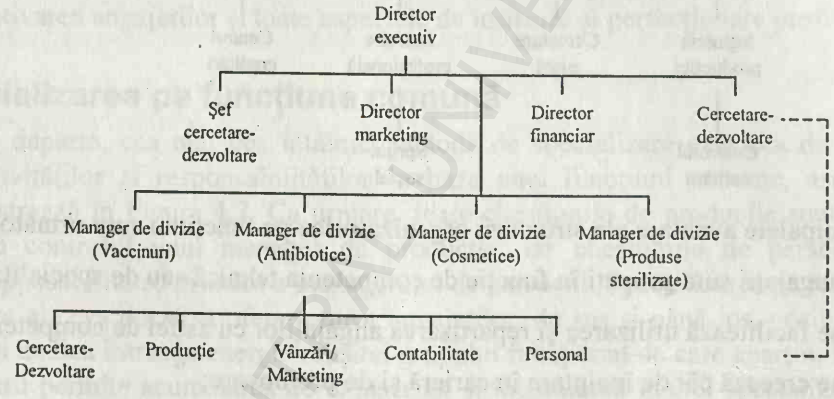
Specializarea pe produs sau serviciu

20. Acolo unde gruparea se face în jurul produselor sau serviciilor, fiecare grup posedă funcțiuni de specialitate proprii, la nivel operațional. Astfel, se ajunge la situația în care funcțiunile de specialitate cum ar fi cea de personal sau de finanțe,

să tindă să dețină mai puțină putere asupra a ceea se întâmplă în fabrică sau la punctul de vânzare. Spre exemplu, așa cum se vede în Figura 4.3 de mai jos, managerul divizional de personal răspunde direct în fața unui manager de divizie, dar în același timp are și o relație "punctată" cu directorul de personal. Acest lucru înseamnă că este răspunzător în fața managerului de divizie pentru faptele sale de zi cu zi, dar este răspunzător și în fața directorului de personal, pentru modul în care aplică politica de personal a companiei. Această dublă responsabilitate poate fireşte să provoace anumite tensiuni, dat fiind că de multe ori cei doi manageri seniori vor adopta, mai mult ca sigur, viziuni diferite asupra rolului pe care trebuie să-l joace ocupantul acestui post.

21. Iată în continuare un exemplu de structură bazată pe produs, luat din industria farmaceutică, unde o companie tipică ar putea fi structurată după cum urmează (Figura 4.3):

Figura 4.3 Structură bazată pe produs



22. Diagrama organizatorică de mai sus ilustrează o structură în care activitățile "de linie", adică principalele activități de producție, sunt organizate pe baza grupării în funcție de produs. Fiecare divizie de produs își urmărește propriile obiective, cu ajutorul unei echipe complete de specialiști pe funcțiuni, care servește mai degrabă interesele de linie decât interesele generale ale firmei. De interesele corporatiste ale firmei se ocupă specialiștii funcționali și seniori, la nivel de director. Acești directori au grijă să fie stabilit cadrul de politică și strategie în interiorul căruia pot să acționeze diviziile de produs. Structurile de acest tip asigură managerilor de linie o poziție foarte puternică în cadrul organizației, din moment ce patru dintre ei se subordonează fără intermediari directorului executiv.

23. Avantajele structurii bazate pe produs sunt:

❶ permite grupurilor majore de produs din cadrul companiei să se concentreze pe propriile priorități, în limitele planului de afaceri general;

❷ asigură un mecanism prin care grupările majore din cadrul firmei să-şi procure propriile resurse de specialitate;

❸ permite grupărilor majore să-şi dezvolte tipul de cultură pe care îl preferă;

❹ îi încurajează pe specialiştii seniori de la nivel de director, să se concentreze asupra problemelor generale ale firmei, lăsând în mai mare măsură pe seama managerilor de linie seniori, chestiunile de producţie din cadrul grupurilor de produs respective.

Principalul dezavantaj al acestui gen de structură îl constituie riscul ca fiecare divizie în parte să-şi promoveze atât de impetuos propriile obiective, încât să pericliteze strategiile corporatiste. Prin urmare, directorii seniori trebuie să poată exercita un grad suficient de control asupra deziderateloor companiei, fără a răpi însă managerilor de linie motivaţia necesară pentru a obţine rezultate optime în cadrul diviziei.

Structuri pe bază geografică

24. Diviziunea muncii pe baza localizării geografice este o practică obişnuită în rândurile organizaţiilor care furnizează bunuri sau servicii pe o rază de întindere mai vastă. Transporturile şi comerţul cu amănuntul sunt doar două dintre sectoarele unde vom găsi structuri pe bază geografică. În sectoarele economice de acest tip, unităţile individuale de activitate - depourile sau magazinele - sunt grupate împreună pe bază regională, iar sediul (biroul) regional le furnizează, în funcţie de necesităţi, serviciile de specialitate. Un exemplu de asemenea structură poate fi cel al unei mari firme de camionaj şi transport prin remorcare (Figura 4.4).

25. Principalele avantaje ale acestui tip de structură sunt:

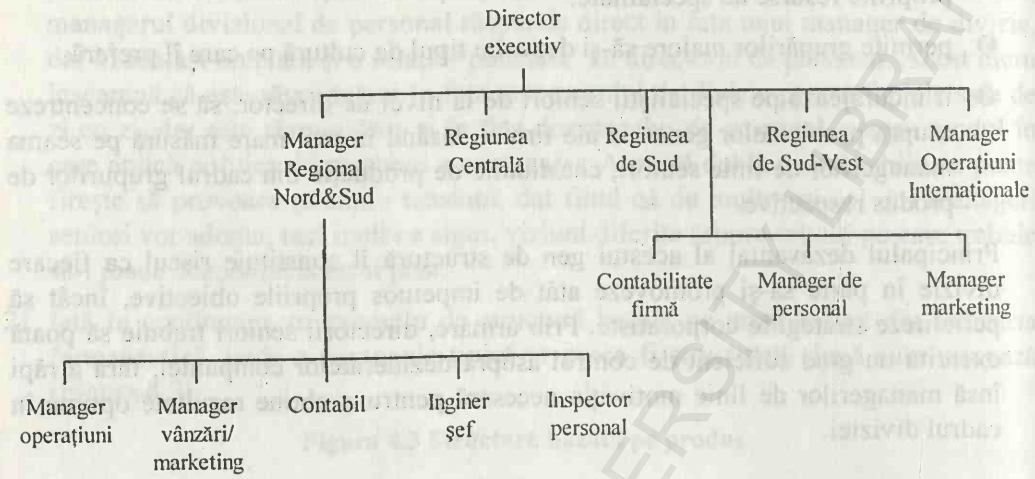
❶ se poate face aprovizionarea unor pieţe răspândite pe arie foarte largă;

❷ se pot exploata: experienţa pe plan local cu clienţii, piaţa locală de muncă şi căile de acces;

❸ furnizarea unui serviciu la locul de livrare se poate controla mai bine pe bază geografică, decât printr-un sistem centralizat.

Dezavantajele, proprii tuturor tentativelor de descentralizare, sunt cele care decurg din inevitabila acumulare a tensiunilor între "Centrală" şi Birourile regionale, în privinţa priorităţilor de acţiune şi a priorităţilor de alocare a resurselor firmei.

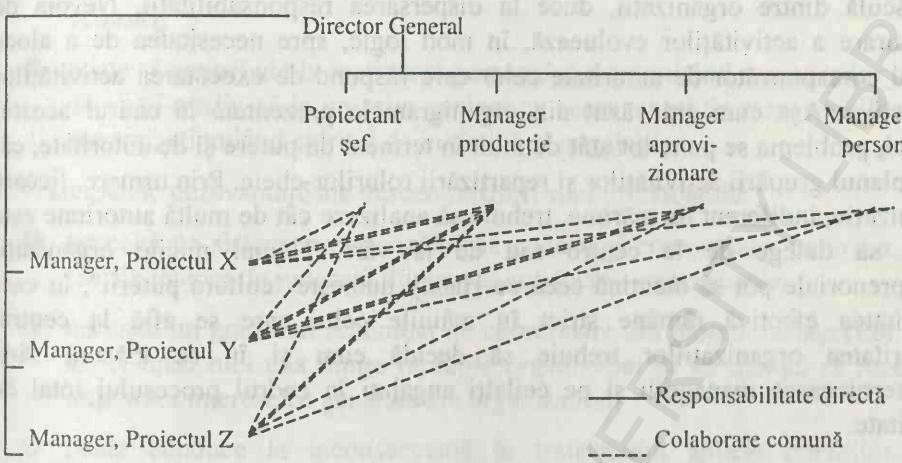
Figura 4.4 Structură regională în transporturi auto



Structuri matriciale

26. Aceste tipuri de structuri sunt relativ noi, apărând ca rezultat al problemelor de coordonare din ramuri industriale complexe, cum ar fi industria aerospațială, unde structurile pe bază de funcțiuni și cele pe bază de produse nu au reușit să satisfacă exigențele marii varietăți de activități și raporturi create în procesul de muncă. În general, structura matricială combină forma pe funcțiuni cu o structură pe bază de proiecte. Astfel, în cazul unui proiect pe durată de doi ani, există un singur manager de proiect care coordonează și răspunde pentru activitatea ce urmează a fi depusă de echipa de proiect, tot el fiind și persoana care administrează relațiile cu beneficiarul proiectului (clientul). Pe de altă parte, însă, deși managerul de proiect se subordonează propriului său manager de linie, implicarea lui din punct de vedere funcțional are loc pe plan de egalitate cu unul sau mai mulți manageri de funcțiuni, numărul acestora depinzând de complexitatea proiectului. Managerii de funcțiuni asigură capacitățile de conducere necesare pentru a dirija derularea proiectului, pe toată durata de viață a acestuia, relativ temporară. Un exemplu de asemenea structură matricială este cel prezentat în Figura 4.5.

Figura 4.5 Structură matricială tipică (industria de proiectare)



27. Principalul atribut al unei structuri matriciale este faptul că liniile verticale de comunicare şi autoritate se combină cu cele laterale. Avantajul cel mai important al acestui fapt este combinarea relativei stabilităţi şi eficienţe a unei structuri ierarhice, cu flexibilitatea şi lipsa de convenţionalism a unei structuri de tip organic. Forma matricială se concentrează asupra cerinţelor grupului de proiect, care este în contact direct cu clientul. Ajută la clarificarea responsabilităţilor în privinţa reuşitei proiectului. Îi încurajează pe managerii de funcţiuni să-şi înţeleagă rolul contributiv în efortul productiv al organizaţiei, contrabalansând astfel principalele dezavantaje ale structurilor de formă pur funcţională, adică tentaţia de "a-şi clădi propriul imperiu", căreia îi cad adesea pradă şefii de departamente. Dar, la fel ca toate celelalte forme organizatorice şi structurile matriciale comportă anumite dezavantaje, dintre care cele mai importante sunt:

❶ conflictele care pot să apară în legătură cu alocarea resurselor şi diviziunea autorităţii, între grupurile de proiect şi specialiştii pe funcţiuni;

❷ relativa diluare a responsabilităţilor manageriale funcţionale, la nivelul întregii organizaţii;

❸ riscul de divizare a loialităţii din partea membrilor echipei de proiect, faţă de propriul manager de proiect şi faţă de superiorii din cadrul funcţiunilor de care aparţin.

În ciuda acestor dezavantaje, forma matricială ne oferă probabil cea mai bună soluţie, până în momentul de faţă, la problema tensiunilor care apar între nevoia de diferenţiere şi nevoia de integrare a activităţilor complexe pe care trebuie să le desfăşoare organizaţiile din ziua de azi.

Centralizare şi descentralizare

28. Inevitabila deplasare spre specializare, la care este supusă astăzi până şi cea mai minusculă dintre organizații, duce la dispersarea responsabilității. Nevoia de structurare a activităților evoluează, în mod logic, spre necesitatea de a aloca gradul corespunzător de autoritate celor care răspund de executarea activităților respective. Aşa cum am văzut din organigramele prezentate în cadrul acestui capitol, problema se pune tot atât de mult în termeni de putere şi de autoritate, cât şi în planul grupării activităților şi repartizării rolurilor-cheie. Prin urmare, fiecare organizație, indiferent de mărime, trebuie să analizeze cât de multă autoritate este cazul să delege de la centru sau de la vârf. Numai micile organizații antreprenoriale pot să mențină ceea ce Handy numeşte "cultura puterii", în care autoritatea efectivă rămâne strict în mâinile celui care se află la centru. Majoritatea organizațiilor trebuie să decidă cum şi în ce măsură să-şi împuternicească managerii şi pe ceilalți angajați în cadrul procesului total de activitate.

29. Conceptul centralizării, aşa cum este el analizat aici, nu se referă la dispersia fizică a organizației, ci la dispersia autorității de a angaja resursele organizației. Desfăşurarea în plan fizic a componentelor organizației poate sau nu să reflecte o reală distribuire a puterii. În accepția noastră, o organizație intens descentralizată este, aşadar, o organizație unde autoritatea de a dispune de oameni, bani şi materiale este larg dispersată la fiecare nivel al structurii. Invers, o organizație intens centralizată este aceea unde nu se exercită decât foarte puțină autoritate în afara unui grup-cheie de manageri seniori. În practică, unele funcțiuni sunt mai uşor de descentralizat decât altele. Funcțiunile de producție şi de marketing/vânzări se pretează mult mai bine la delegare extensivă, decât cea de planificare sau cercetare-dezvoltare. Ca urmare, până şi organizațiile intens descentralizate îşi rezervă de obicei anumite funcțiuni-cheie pentru nucleul central. Pe lângă planificare şi cercetare-dezvoltare, funcțiunile de finanțe şi de personal reprezintă de obicei departamentele cel mai puțin descentralizate.

30. Avantajele descentralizării sunt, în principal:

    ❶ împiedică suprasolicitarea conducerii superioare, eliberându-i pe membrii acesteia de obligația luării multor decizii şi permițându-le să se concentreze asupra responsabilităților strategice;

    ❷ accelerează luarea deciziilor operaționale, permițând unităților de linie să acționeze fără a raporta de fiecare dată rezultatul operațiunii imediat anterioare;

    ❸ permite conducerii locale să se arate flexibilă în materie de decizii care să țină cont de condițiile locale şi deci să se adapteze mai bine în situații de schimbare rapidă;

- ❹ dirijează centrul de atenție asupra celor mai importante centre de cost și de profit din cadrul organizației, ceea ce ascute sensibilitatea celor din conducere la obiectivele de eficiență a costurilor, precum și la obiectivele referitoare la venituri;
- ❺ poate să contribuie la motivarea personalului, permițând managerilor juniori și de nivel mediu să ia un prim contact cu sentimentul de responsabilitate și, în general, stimulând spiritul de inițiativă al angajaților.

31. Principalele dezavantaje ale descentralizării sunt următoarele:

- ❶ necesită un sistem corespunzător de control și comunicare, pentru a se evita erorile majore de judecată din partea conducerii operaționale;
- ❷ necesită un grad mai accentuat de coordonare din partea managerilor seniori, astfel încât nici una dintre unitățile organizației să nu ajungă să funcționeze împotriva intereselor generale ale organizației;
- ❸ poate conduce la inconsecvență în tratamentul aplicat clienților, fie ei beneficiari privați sau publici, mai ales în sectorul serviciilor;
- ❹ poate stimula atitudinile "sectare" în cadrul unităților subsidiare, ai căror membri se simt uneori înclinați să se îngrijească mai mult de propriile lor necesități decât de cele ale colegilor din organizație;
- ❺ necesită, fără îndoială, o bogată rezervă de manageri capabili și bine motivați, apți să răspundă la sporul de responsabilitate pe care îl presupune procesul de descentralizare.

32. Dacă facem comparația, avantajele vor depăși în greutate dezavantajele, dar acest lucru se întâmplă în principal din cauza enormei presiuni la care sunt supuse organizațiile contemporane, spre a conferi din ce în ce mai multă autoritate cadrelor executive și de specialitate. În final, nici o organizație nu poate scăpa de acest conflict permanent de forțe, între controlul la nivel central, pe de o parte, și delegarea responsabilității, pe de alta. Unele companii și instituții preferă să încline balanța spre dirijare și control centralizat; altele preferă o dirijare centrală mai laxă și un transfer mai accentuat al puterii de decizie și acțiune. Una peste alta, cu cât organizația este mai mare și mai complexă, cu atât este mai probabil să posede funcțiuni centrale foarte puternice. Și întreprinderile de mici dimensiuni exercită un control strict de la centru, prin intermediul proprietarilor-manageri. Numai grupurile accentuat profesionale, cum ar fi firmele de consultanță în afaceri, firmele de contabilitate și firmele de avocatură, vor tinde în general să fie extrem de descentralizate, în limitele unei politici de firmă convenite în termeni foarte generali.

Posturi şi roluri

33. Unitatea de bază a oricărei structuri organizatorice este postul. Luat la nivelul său cel mai simplificat, postul este suma sarcinilor repartizate unei poziții din structura organizației. În organizațiile de tip birocratic, sarcinile se repartizează unei poziții fără a se ține prea mult cont de punctele tari şi slabe ale celui ce deține postul respectiv. În organizațiile mai puțin birocratice, posturile tind să varieze în funcție de punctele tari şi slabe, iar uneori chiar de preferințele personale ale celui ce ocupă postul respectiv. Posturile de nivel inferior sau de debutant (posturi pentru "juniori") vor fi de obicei mai rigid definite decât posturile de nivel superior sau cu vechime în organizație (posturi pentru "seniori"), deținătorii acestora din urmă având libertatea să-şi utilizeze propriul discernământ în îndeplinirea sarcinilor.

34. Alocarea sarcinilor aferente unui post poate fi un proces rațional, având la bază gruparea "naturală" a activităților, sau se poate baza pe criterii de optimizare. În această ultimă situație, este posibil ca persoana angajată pe un asemenea post să se vadă înhămată la o treabă care o scoate permanent din sărite. Există suficiente date de cercetare pentru a demonstra că oamenii preferă nu numai să aibă de îndeplinit sarcini cât mai variate, dar îşi doresc şi o varietate confortabilă. Un set ilogic de sarcini sau de sarcini care se contrazic flagrant nu poate duce decât la sentimente de frustrare şi stres din partea celui care ocupă postul respectiv. Un element major al oricărui program de proiectare a muncii (vezi Capitolul 8) este asamblarea sarcinilor într-un post acceptabil pentru deținător şi susceptibil să asigure îndeplinirea în mod eficient a obiectivelor de muncă.

35. Posturile, oricât de bine fundamentate, fac obiectul unei permanente analize din partea organizației, în forme dintre cele mai variate. Spre exemplu, se pot analiza sarcinile individuale în vederea îmbunătățirii eficienței, a stabilirii necesarului de instruire şi a posibilităților de realocare a efortului. Posturile în ansamblul lor pot fi analizate pentru a se identifica sarcinile-cheie, a se evalua importanța lor relativă şi a se asigura baza necesară schimbării organizatorice. Unele posturi sunt explicit definite prin fişa postului, dar altele sunt înțelegeri intuitive între diversele persoane care activează în cadrul organizației. Indiferent dacă sunt definite în scris sau verbal, în orice organizație trebuie totuşi să existe o anumită convenție în legătură cu modul de rezolvare a situației când anumite sarcini sau activități par să se intercaleze şi, chiar mai important decât atât, de reducere la minimum a situațiilor când nimeni nu pare să fie răspunzător pentru îndeplinirea anumitor sarcini.

Aceste probleme vor fi examinate mai în amănunt în partea imediat următoare a cărții, în special la Capitolul 11.

36. S-a spus ceva mai sus că, în principiu vorbind, orice post este o sumă de sarcini. Dar această definiție reprezintă, totuși, un punct de vedere mult prea îngust, fiindcă se concentrează numai pe *acțiunea* solicitată din partea deținătorului postului. Sarcinile presupun acțiune, dar posturile presupun mult mai mult decât acțiune. O fișă a postului (vezi Capitolul 11) cuprinde invariabil referiri la scopul general și principalele responsabilități ale postului, precum și la sarcinile particulare care trebuie îndeplinite. Pe de altă parte, însă, chiar și cea mai exhaustivă descriere a unui post nu reușește să exprime în totalitate realitatea unei anumite situații, deoarece fișa postului nu face altceva decât să enunțe ce anume trebuie să facă ocupantul postului. De obicei, nu se spune nimic despre cum trebuie îndeplinit conținutul postului, adică nu se explică în nici un fel care este rolul pe care trebuie să și-l asume ocupantul postului. Un astfel de rolul constă din toate așteptările pe care diverse persoane, inclusiv deținătorul postului, le au în legătură cu maniera în care trebuie depusă activitatea în postul respectiv. Spre exemplu, un inspector de personal dintr-o fabrică poate considera că funcția sa primară este aceea de a acționa în calitate de consilier juridic pe lângă managerul de linie; directorul de personal poate considera că rolul său este acela de a preveni orice conflict cu sindicatele, iar managerul de linie poate considera că rolul său constă mai ales în furnizarea unor servicii eficiente de recrutare. Ocupantul unui asemenea post ar fi realmente un mare ghinionist! Gradul de conflict între roluri s-ar putea dovedi o permanentă sursă de stres.

37. Fișa postului reprezintă litera legii, ca să spunem așa, pe când rolurile reprezintă spiritul acesteia. Ambele trebuie luate în considerare atunci când se proiectează structura organizației.

Lista referințelor

1. Child, J. (1977), *Organisation*, Harper & Row.
2. Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organisations - a Synthesis of the Research*, Prentice Hall.

5 Conducerea oamenilor în organizații*

Introducere

1. Conducerea oamenilor este un element vital al relațiilor sociale stabilite în cadrul grupurilor de muncă. Orice grup are nevoie de un lider, iar liderul are nevoie de discipoli care să-l urmeze. Capitolul de față prezintă câteva dintre contribuțiile

* În acest capitol, termenul de *conducere* (în engleză, *leadership*) se referă la relația dintre lider și membrii echipei sale și nu la activitatea de management, control etc.

majore la teoria conducerii şi evidențiază câteva dintre implicațiile practice ale teoriilor existente.

Conducerea

2. Conducerea este un concept despre care mulți autori au scris, dar pe care puțini l-au definit. Cu toate acestea, se poate propune următoarea definiție de lucru:

> "Conducerea oamenilor este un proces dinamic de grup, prin care o persoană reuşeşte să-i determine, prin influență, pe ceilalți membri ai grupului să se angajeze de bunăvoie în realizarea sarcinilor sau scopurilor grupului, de-a lungul unei anumite perioade de timp şi într-un context organizațional particular."

3. Definiția dată mai sus acoperă câteva trăsături extrem de importante ale acestei noțiuni:

❶ Conducerea oamenilor este un proces dinamic, influențat de modificarea cerințelor de sarcină, ale grupului în sine şi ale fiecăruia dintre membrii grupului. Ca urmare, nu se poate spune că ar exista "o singură modalitate optimă" de conducere, iar conducătorii (sau liderii) trebuie să aibă capacitatea de a adopta o *multitudine* de comportamente diferite, pentru a-şi juca rolul cu eficacitate.

❷ Conducerea oamenilor nu este neapărat rezervată unei singure persoane, ci poate fi împărțită între mai mulți membri ai grupului. De obicei, există un conducător desemnat nominal (de exemplu, un manager), dar se poate întâmpla ca persoana respectivă să nu fie una şi aceeaşi cu adevăratul lider din realitatea practică. Unii conducători sunt simple "figuri reprezentative", iar Mintzberg (1973)[1] consideră că această funcție constituie un rol managerial bazat pe încredere. Aspectul semnificativ este faptul că persoana care exercită reala influență este cea care conduce.

❸ Principalul rol al liderului este acela de a călăuzi prin influență grupul, în direcția realizării obiectivelor de grup. În cadrul unui grup oficial constituit, cum ar fi echipele de producție, obiectivele sunt stabilite în principal, chiar dacă nu în exclusivitate, de conducerea superioară. În cadrul grupurilor neoficiale (informale), compuse din persoane care s-au reunit în calitate de prieteni sau de tovarăşi de muncă, obiectivele de grup sunt mult mai susceptibile de a fi convenite pe bază de consens. În ambele cazuri, sarcina liderului este aceea de a obține angajamentul grupului în realizarea acestor obiective.

❹ Conducerea oamenilor se exercită în cadrul unui set particular de circumstanțe care alcătuiesc contextul organizațional şi este totodată influențată de aceste circumstanțe. Contextul organizațional, aşa cum remarcă Fiedler (1967)[2], are importante implicații în privința gradului de putere de care dispune liderul.

4. Studiile de cercetare întreprinse pe parcursul ultimilor treizeci de ani au indicat că ar exista patru variabile-cheie de importanță crucială în cadrul oricărei analize a conducerii. Aceste variabile sunt:

   ❶ Atributele (cunoştinţe, competenţe, atitudini) liderului.

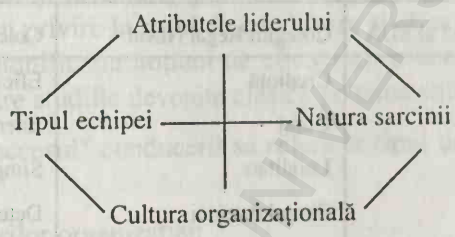
   ❷ Natura sarcinii sau a obiectivului.

   ❸ Tipul grupului sau al echipei.

   ❹ Climatul sau cultura organizației.

   Aşa cum sugerează diagrama de mai jos (Figura 5.1), între variabile există strânse legături biunivoce.

Figura 5.1 Variabilele-cheie ale conducerii oamenilor



5. Cercetările de dată recentă par să indice că abordarea conjuncturală a conducerii are cele mai mari şanse de a asigura un echilibru productiv optim între nevoile echipei, cerinţele sarcinii, tipul climatului organizațional şi presiunile exercitate de situația concretă sau contextul particular. Abordarea conjuncturală este aceea în care liderul îşi adaptează comportamentul la conjunctură. Evident, privită din această perspectivă, chestiunea conducerii devine oarecum problematică la punerea în practică. Câți oameni sunt capabili de asemenea flexibilitate comportamentală? Vom reveni la acest aspect ceva mai târziu, în cadrul capitolului despre perfecționarea managerială (Capitolul 31). Până atunci, însă, vom examina mai în detaliu fiecare dintre cele patru variabile, începând cu atributele liderului.

Atributele liderului

6. Primele studii asupra conducerii s-au concentrat pe calitățile personale sau trăsăturile de caracter ale liderilor. Raționamentul din spatele acestei abordări era acela că secretul conducerii rezidă în anumite "calități înnăscute de conducător", pe care le-ar avea unii membri aleşi ai societății. De fapt, din moment ce majoritatea primilor exponenți de frunte ai managementului, ca Henri Fayol şi Frederick Taylor, erau ei înşişi personalități marcante şi întreprinzători de succes, nu trebuie să ne surprindă că atenția teoreticienilor s-a concentrat asupra

calităților personale. Adevărat, calitățile personale - sau carisma - pot juca un anumit rol în exercitarea conducerii. Cu toate acestea, așa-numitele "teorii caracteriale" ale științei conducerii au evidențiat caracteristici-cheie atât de multe și de variate, încât Handy (1976)[3] menționează că, analizând peste 100 de studii asupra calităților de conducător publicate până în anul 1950, n-a reușit să identifice trăsături comune decât în 5% din cazurile studiate.

7. Adair (1968)[4] citează o listă a calităților de conducător, furnizată de diverse grupuri militare. În Figura 5.2 de mai jos sunt prezentate trei grupe de exemple. Așa cum se poate observa, diferențele sunt cu mult mai notabile decât similitudinile!

Figura 5.2 Calitățile liderului (adaptare după Adair, 1968)

Corpul de marină al SUA	Colegiul Regal Naval	Colegiul Regal de Aviație
Integritate	Credință	Eficiență
Cunoștințe	Curaj	Energie
Curaj	Loialitate	Simpatie
Hotărâre	Simțul datoriei	Determinare
Seriozitate	Integritate	Curaj
Tact	Umanism	etc.
etc.	etc.	

O concluzie se impune de la sine: conducerea carismatică, bazată pe trăsături de caracter sau calități înnăscute, nu poate constitui fundamentul nici unei teorii funcționale a conducerii. Conducerea carismatică este cu mult prea rară și exclusivistă.

8. Chiar dacă teoriile caracteriale nu sunt în general creditate ca instrumente pertinente de teoria conducerii, abordarea pe baza calităților personale poate avea unele aplicații utile în domeniul instruirii și perfecționării manageriale. Spre exemplu, Pedler, Burgoyne și Boydell (1978)[5] definesc o sumă de atribute pe care le-au identificat la toți managerii de succes și pe care managerii cu performanțe mediocre nu le posedă. Teoria lor cu privire la succesul managerial, precum și utilizarea pe care o dau listei de calități-cheie, sunt discutate ceva mai departe, în cadrul capitolului despre perfecționarea managerială (Capitolul 31).

Teoriile privind stilul de conducere

9. Încă din anii 1950, mare parte din analiza teoretică a conducerii s-a concentrat pe comportamentul sau stilul liderului. Raționamentul era următorul: din moment ce conducerea nu se bazează în așa de mare măsură pe atributele personale, atunci poate că secretul constă în modalitatea prin care liderul își exercită influența asupra celorlalți. "Teoreticienii stilului", după cum au fost etichetați, au avut ca punct de pornire un studiu anterior întocmit de Lewin, Lippitt și White (1939)[6], în care se analizau efectele a trei stiluri diferite de conducere asupra performanței de grup din cadrul unei tabere școlare pentru băieți. Cei trei autori au constatat că, atât în termeni de realizare a obiectivelor, cât și de satisfacție a membrilor grupului, stilul democratic era clar preferat celui autocratic sau celui complet neintervenționist. Teoreticienii stilului au utilizat dimensiuni cum ar fi alternativa autocrație-democrație și orientare spre subordonați-orientare spre sarcini, pentru a-și verifica ideile cu privire la stilul de conducere și eficacitatea conducerii. Vom analiza mai întâi semnificația noțiuni de eficacitate a conducerii, după care vom examina câteva dintre studiile devenite clasice pe tema stilurilor de conducere.

10. Eficacitatea sau "succesul" conducerii se referă la tipul de activitate performantă care duce la:

    ❶ atingerea scopurilor organizației;

    ❷ obținerea unui înalt grad de angajament din partea grupului, pentru îndeplinirea acestor scopuri;

    ❸ atingerea unui înalt grad de satisfacție în rândul membrilor grupului.

    Reddin (1970)[7], într-o discuție despre eficacitatea managerială, face distincție între trei tipuri de eficacitate:

    ❶ *Eficacitatea aparentă*, adică măsura în care managerul dă impresia că este eficace prin păstrarea unui nivel ridicat de resurse (inputuri) în cadrul activității sale, deși realizările sale concrete sunt dezamăgitoare.

    ❷ *Eficacitatea personală*, adică măsura în care managerul își realizează propriile obiective, prin opoziție cu cele ale organizației.

    ❸ *Eficacitatea de lider*, adică măsura în care liderul reușește să-și determine adepții să realizeze obiectivele de grup.

11. Conceptele de conducere de care ne ocupăm în cadrul acestui capitol sunt cele asociate eficacității de lider, așa cum a fost definită această noțiune de către Reddin. Adică, altfel spus, au în vedere mai degrabă rezultatele exercițiului de conducere, decât elementele care contribuie la desfășurarea acestui exercițiu; au în vedere atingerea scopurilor organizaționale, mai degrabă decât a celor personale, și se ocupă îndeaproape de relațiile existente între lider și grupul pe care acesta îl dirijează. Modalitatea în care liderul abordează cerințele specifice

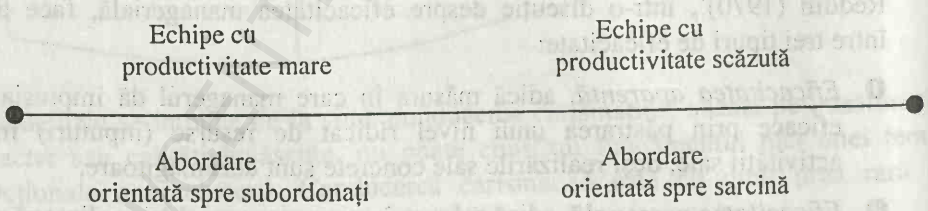
sarcinii ce trebuie îndeplinită şi pe cele ale oamenilor care trebuie s-o îndeplinească este denumită în general "stil de conducere". Există mai multe studii deja consacrate în legătură cu stilurile de conducere, pe care le vom prezenta foarte pe scurt în secțiunile următoare.

Studiile Michigan

12. În cadrul unei serii de studii întreprinse la începutul anilor 1950, Rensis Likert şi colegii săi au investigat comportamentul şefilor de echipe, analizând atât categoria grupurilor cu productivitate înaltă, cât şi a celor cu productivitate scăzută. Scopul urmărit era acela de a vedea dacă s-ar putea identifica eventuale elemente particulare semnificative, care să indice un stil de conducere optimal. Cercetătorii au observat că şefii echipelor cu productivitate bună erau în mai mare proporție înclinați spre abordarea orientată spre subordonați. Adică, practic, acordau cea mai mare atenție relațiilor din cadrul grupului, îşi exercitau în mai mică măsură autoritatea de supraveghere directă şi încurajau participarea subordonaților la procesul de luare a deciziilor. Prin comparație, şefii echipelor cu productivitate mai scăzută tindeau spre un comportament mai accentuat dirijist şi păreau să fie preocupați mai mult de exigențele sarcinii decât de nevoile oamenilor care făceau parte din grup.

13. În opinia cercetătorilor, cele două tipuri de abordare reprezentau două variante alternative de orientare pe aceeaşi axă. Ca urmare, nu putea exista decât fie un şef de echipă orientat spre subordonați, fie unul orientat spre sarcină.

Figura 5.3 Axa Michigan



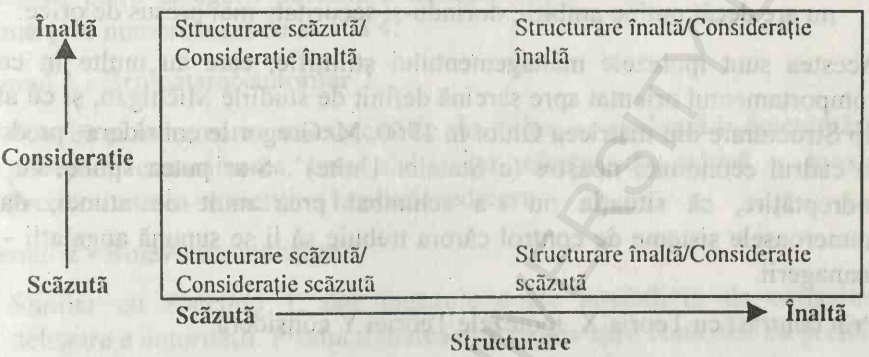
Se putea constata în mod evident că echipele în cauză preferau să lucreze sub conducerea unui lider orientat spre subordonați. Această preferință constituia un factor important pentru însăşi tipologia grupului respectiv.

Studiile Ohio

14. Şi aceste studii au fost întreprinse tot la începutul anilor '50, dar dintr-un unghi de vedere uşor diferit de cel al studiilor Michigan. La baza cercetărilor Ohio (Halpin şi Winer, 1957) s-a aflat un chestionar cu aproximativ 150 de întrebări, denumit "Chestionar pentru definirea comportamentului de lider". În urma analizării răspunsurilor, au fost identificate două modele distincte de comportament. Unul dintre ele punea accentul pe relațiile cu angajații şi pe sentimentele acestora, iar

cercetătorii l-au numit "Consideraţie"; celălalt punea accentul pe modul de structurare a sarcinii, iar cercetătorii l-au numit "Structurare". Analiza părea să indice şi faptul că, spre deosebire de concluziile studiilor Michigan, cele două abordări identificate reprezentau două dimensiuni *separate* - şi nu poziţii diferite pe aceeaşi axă. Cu alte cuvinte, liderii puteau fi apreciaţi atât pe baza criteriului Consideraţie, cât şi pe baza criteriului de Structurare (vezi Figura 5.4):

Figura 5.4 Matricea Ohio



Cercetătorii au constatat că satisfacţia angajaţilor era maximă atunci când liderii lor aveau un punctaj mare la Consideraţie. Cu toate acestea, nu trebuie neglijat că, în contextul respectiv, se acordă o pondere însemnată tipurilor de răspuns, deoarece grupurile militare, de exemplu, aveau tendinţa să favorizeze Structurarea, în detrimentul Consideraţiei.

McGregor şi conducerea

15. Douglas McGregor (1960)[8], în reflecţiile sale asupra conducerii şi a motivaţiei la locul de muncă, a luat toată literatura existentă în materie de organizaţii şi a examinat politica şi practica managerială contemporană. Concluzia la care a ajuns a fost aceea că există două seturi contradictorii de premise în privinţa atitudinilor fundamentale şi comportamentului managerial. McGregor a ales să eticheteze aceste două seturi de premise cu denumiri deliberat neutre, respectiv "Teoria X" şi "Teoria Y". Marea lui realizare constă în faptul că a atras atenţia asupra a două tipuri contrastante de atitudini manageriale. Ipotezele definite în fiecare dintre aceste două abordări vă sunt explicate puţin mai jos.

16. Ipotezele Teoriei X sunt următoarele:

❶ Ființei umane medii îi displace instinctiv să muncească și, dacă poate evita acest lucru, o va face întotdeauna.

❷ Prin urmare, oamenii trebuie constrânși, controlați, dirijați și amenințați cu pedepse, pentru a-i determina să depună un efort corespunzător.

❸ Ființa umană medie preferă să fie dirijată, dorește să evite responsabilitățile și nu are decât puține ambiții, dorindu-și securitate mai presus de orice.

Acestea sunt ipotezele managementului științific, care au multe în comun cu comportamentul orientat spre sarcină definit de studiile Michigan, și cu abordarea tip Structurare din matricea Ohio. În 1960, McGregor le considera "predominante în cadrul economiei noastre (a Statelor Unite)". S-ar putea spune, cu oarecare îndreptățire, că situația nu s-a schimbat prea mult de atunci, date fiind numeroasele sisteme de control cărora trebuie să li se supună angajații - inclusiv managerii.

17. Prin contrast cu Teoria X, ipotezele Teoriei Y consideră:

❶ Consumul de efort fizic și intelectual pentru muncă este tot atât de natural ca și cel pentru joacă sau odihnă.

❷ Ființa umană medie nu doar răspunde la măsuri de control și la amenințări, dar se și auto-direcționează și se auto-controlează.

❸ Efortul de muncă poate da naștere la recompense intrinseci pentru cel care-l depune.

❹ În condiții adecvate, oamenii nu numai că acceptă responsabilitatea, dar chiar o caută în mod activ.

❺ Oamenii sunt capabili să dea dovadă de imaginație, ingeniozitate și spirit creator, pentru soluționarea problemelor organizației.

Ipotezele Teoriei Y sunt cele ale managerului-umanist, care adoptă o perspectivă optimistă asupra atitudinilor și capacităților umane. Aceste ipoteze au foarte multe în comun cu abordarea de tip Considerație și cu cea orientată spre subordonați.

18. Concepțiile lui McGregor reprezentau opiniile sale personale cu privire la lumea din jurul lui - cu alte cuvinte, nu erau un rezultat al cercetării. Ele au fost aplicate mai mult în practica managerială, decât ca mijloace de aprofundare a concluziilor științifice. Cel mai mare dezavantaj al Teoriilor X și Y este acela că sunt avansate sub forma unui set concurent de ipoteze: un manager nu poate fi motivat decât fie de Teoria Y, fie Teoria Y. Da, numai că studiile întreprinse mai de curând (de exemplu, cele ale adepților teoriei conjuncturale), au arătat că Teoria Y nu constituie neapărat o alternativă luminată a dezastruoasei Teorii X. Ambele seturi

de ipoteze se pot dovedi valabile, în funcţie de circumstanţele situaţiei luate în considerare.

Rensis Likert

19. Un alt model de comportament managerial a fost cel conceput de Rensis Likert pe baza cercetărilor sale şi a studierii literaturii de specialitate. Acest model avansează patru categorii de stiluri manageriale, pe care autorul le denumeşte sisteme şi le numerotează de la 1 la 4.

Sistemul 1 - Exploatator-autoritar

Puterea şi îndrumarea se exercită de sus în jos; se apelează la ameninţări şi la pedepse; comunicarea este slabă, iar efortul de echipă - inexistent. Productivitatea se menţine la nivel mediocru.

Sistemul 2 - Binevoitor-autoritar

Similar cu Sistemul 1, dar îngăduie unele posibilităţi de consultare şi delegare a autorităţii. Productivitatea este medie spre bună, dar cu preţul unui grad considerabil de absenteism şi de fluctuaţie a forţei de muncă.

Sistemul 3 - Consultativ

Obiectivele se stabilesc şi ordinele se emit după discuţii cu subordonaţii. Comunicarea se face în ambele sensuri, de sus în jos şi de jos în sus, şi se încurajează un anumit spirit de echipă. Recompensele sunt preferate ameninţărilor. Productivitatea este bună.

Sistemul 4 - Participativ

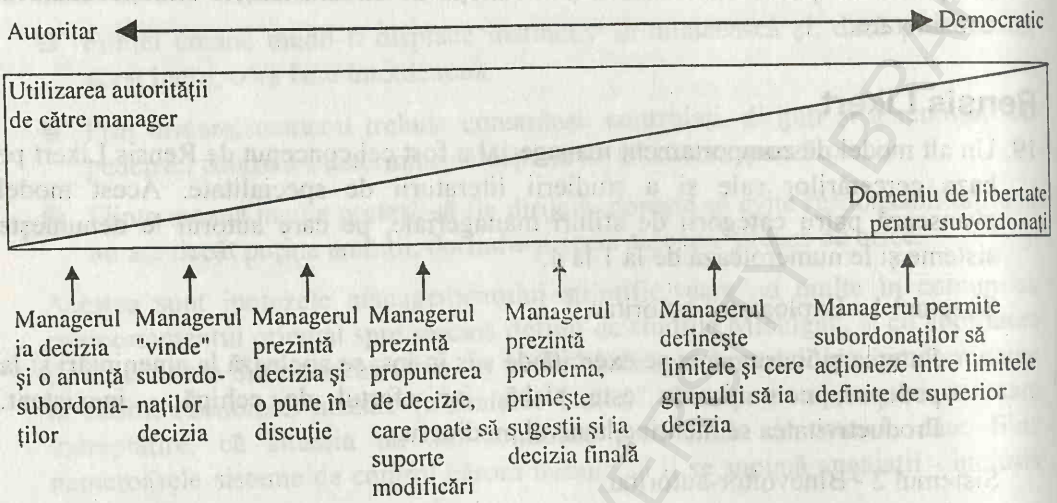
Iată sistemul ideal. Cuvântul de ordine este participarea, ducând la angajament faţă de scopurile organizaţiei. Comunicarea este bună şi se caută satisfacerea nevoilor de nivel mai elevat. Productivitatea este excelentă.

20. Toate cele patru sisteme constituie variante ale abordării complementare - orientare spre subordonaţi şi orientare spre sarcină - avansate de studiile Michigan şi Ohio. Un alt model înrudit este acela propus de Blake şi Mouton (1978)[9], sub denumirea iniţială de "Grila managerială". Descrierea acestui model îşi are locul în cadrul discuţiilor despre perfecţionarea managerială (vezi Capitolul 31).

Tannenbaum şi Schmidt

21. Aceşti doi teoreticieni au propus, într-un articol extrem de pertinent (1958)[10], o axă continuă a stilurilor de conducere, ilustrat în Figura 5.5:

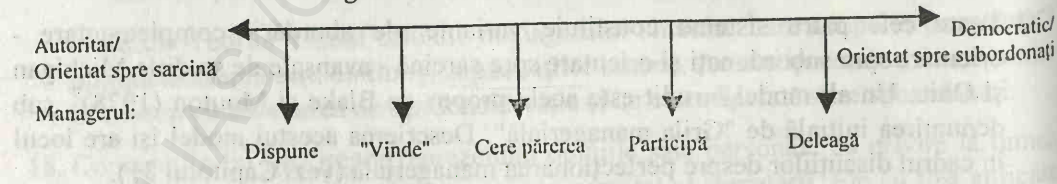
Figura 5.5 Axa stilurilor de conducere



La fel ca unii dintre contemporanii lor, cei doi autori au apelat la două stări extreme, în cazul de față Autoritarismul și Democrația. Modelul lor este însă cu mult mai flexibil decât altele, demonstrând că managerii au posibilitatea să aleagă un anumit stil de conducere. Autorii recunosc că această opțiune se află sub influența unor "forțe", dintre care identifică un număr de trei: managerul însuși, subordonații săi și situația de fapt, recomandând adoptarea unui stil flexibil, în funcție de percepția managerului asupra intensității celor trei forțe.

22. Modelul domeniului continuu a fost utilizat în scopuri de perfecționare managerială, ca modalitate pertinentă de a-i determina pe manageri să ia în considerare flexibilitatea stilului. O versiune simplificată a acestui model, folosită adesea în materialele de instruire profesională, este cea din Figura 5.6 de mai jos:

Figura 5.6 Gama stilurilor manageriale



Lucrarea lui Tannenbaum și Schmidt a ajutat la promovarea cercetării aprofundate a variabilelor situaționale, din care o bună parte a fost etichetată sub denumirea de "abordare conjuncturală" a conducerii. În esență, abordarea conjuncturală este aceea care consideră conducerea ca proces *relativ* sau, altfel spus, stilul "optim" este cel care se potrivește cel mai bine în situația dată.

Teoriile conjuncturale

23. Adepții teoriilor conjuncturale ale conducerii au spart canoanele impuse de modelele mono şi bi-dimensionale ale comportamentului de conducere şi au explorat o gamă mult mai largă de variabile. Primul teoretician care a adoptat o abordare conjuncturală a fost Fiedler (1967), a cărui importantă contribuție la teoria conducerii o prezentăm pe scurt în continuare.

24. *F.E. Fiedler.* În urma cercetărilor întreprinse, Fiedler a ajuns la concluzia că performanța grupului depinde de adoptarea de către lider a unui stil corespunzător caracterului relativ propice al situației date. În opinia lui Fiedler, acest caracter favorabil depinde de trei variabile-cheie:

❶ relațiile dintre lider şi membrii grupului;

❷ gradul de structurare a sarcinii;

❸ puterea şi autoritatea conferite poziției de lider.

Fiedler consideră că aceste trei variabile pot să dea naştere la trei combinații şi, deci, la trei situații posibile. Cea mai propice dintre ele este aceea în care:

❶ între lider şi membrii grupului există relații bune;

❷ sarcina este foarte precis structurată;

❸ liderul deține o poziție solidă de putere.

Cea mai defavorabilă situație este aceea în care:

❶ liderul nu este agreat;

❷ sarcina este relativ slab structurată;

❸ liderul deține foarte puțină putere conferită de poziție.

25. Prin evidențierea puterii conferite de poziție ca variabilă-cheie, Fiedler a introdus un element foarte important în aspectul situațional al conducerii, idee care a stimulat o serie de studii exploratorii încă şi mai aprofundate. Ca să-l citățm pe Handy (1976): "Nici un stil sau proces de conducere, nici un principiu de motivare nu poate funcționa într-o situație imposibilă." Ceea ce vrea să spună este că trebuie făcute mai multe eforturi pentru identificarea aşa-numiților "factori dați" ai situației de conducere. "Factorii dați" sunt constrângerile pe termen scurt care nu pot fi modificate în cadrul situației imediate. Iată cum defineşte Handy aceşti factori dați:

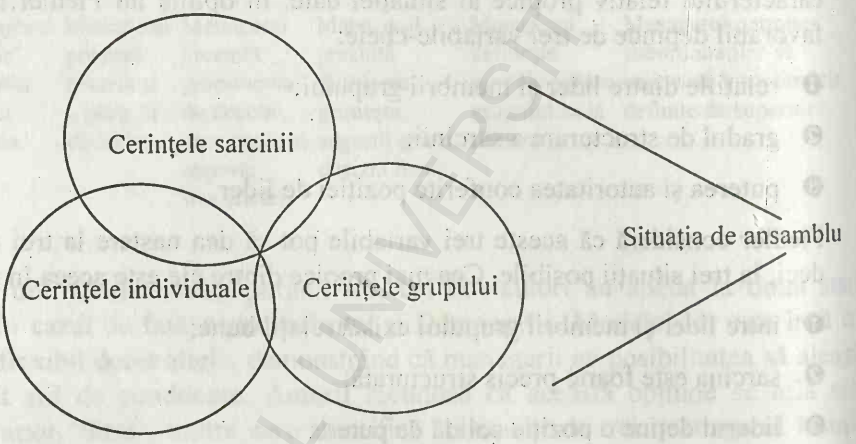
❶ tipul grupului (mărime, alcătuire etc.);

❷ natura sarcinii (tipul de activitate, standardele de performanță etc.);

❸ mediul (normele organizației, poziția liderului etc.).

26. Un alt model de conducere care adoptă perspectiva conjuncturală este conceptul lui Adair (1973)[11], de *conducere funcțională* sau orientată spre acțiune. Așa cum se poate observa în Figura 5.7, Adair consideră că într-o situație de conducere se manifestă trei variabile principale: cerințele sarcinii, cerințele grupului și cerințele individuale. La fel ca în teoriile americane anterioare, Adair consideră că factorii cei mai importanți sunt "sarcina" (activitatea pe care trebuie s-o îndeplinească grupul) și "oamenii" (membrii grupului, subordonați liderului), dar face distincție între oamenii luați ca grup și oamenii luați ca membri individuali ai echipei.

Figura 5.7 Modelul funcțional al conducerii



27. Adair sugerează că o conducere adecvată înseamnă realizarea unui echilibru potrivit între cele trei seturi de cerințe, având în vedere situația de ansamblu. Condițiile proprii fiecărei situații determină ordinea de prioritate pe care liderul trebuie s-o aloce fiecăreia dintre cele trei variabile. Un lider eficace este acela care percepe această prioritate și acționează în baza ei. Spre exemplu, când apare o situație de mare pericol pentru un avion de pasageri, căpitanul acestuia trebuie să se gândească în primul rând la siguranța călătorilor, dar dacă pericolul este minor, trebuie să aibă în vedere și cum poate împiedica deteriorarea aparatului. Într-o situație oarecum diferită, să zicem constituirea unui grup de exploratori polari, atenția liderului trebuie să se concentreze asupra consolidării spiritului de echipă și a nevoilor individuale. Prin urmare, acest model încurajează abordarea de tip flexibil a conducerii.

28. Funcțiile de sarcină, după Adair, pot să cuprindă stabilirea obiectivelor de grup, planificarea activităților, repartizarea responsabilităților și stabilirea standardelor de performanță. Funcțiile de menținere a grupului pot cuprinde consolidarea echipei, comunicarea, motivarea grupului și activitățile disciplinare. O altă funcție importantă este aceea de purtător de cuvânt al grupului, în relațiile cu ceilalți. Funcțiile de menținere la nivel individual cuprind mentoratul, consilierea și motivarea. Modelul lui Adair s-a dovedit un instrument util de instruire

managerială, dat fiind accentul pus pe perfecționarea competențelor în activitatea de conducere.

Conducerea şi cultura organizației

29. Handy (1976) dezvoltă ideea elementului de mediu în conceptul de conducere, luând în considerare șase aspecte:

❶ Poziția de putere a liderului.

❷ Relația existentă între lider şi grupul său.

❸ Normele organizaționale (cultura).

❹ Structura şi tehnologia organizației.

❺ Varietatea sarcinilor.

❻ Diversitatea subordonaților.

În viziunea lui Handy, conducerea este în principal o chestiune de realizare a *armonizării optime* între atributele personale ale liderului, așteptările şi nevoile subordonaților, cerințele sarcinii şi mediul în care au loc evenimentele.

30. Viziunea lui Handy devine extrem de interesantă atunci când tratează subiectul culturii organizaționale: "convingerile adânc înrădăcinate cu privire la modul în care ar trebui organizată activitatea, la modul în care ar trebui exercitată autoritatea, iar oamenii recompensați şi controlați." Handy definește patru tipuri posibile de culturi, care pot fi rezumate după cum urmează:

Cultura "rol" sau birocrația, în care sursa majoră de autoritate este puterea poziției şi în care regulile şi procedurile sunt instrumente ale controlului exercitat de un nivel managerial îngust, al conducerii organizației. Apelând la o vizualizare, acest concept poate fi reprezentat printr-un templu grecesc.

Cultura "sarcină", în care accentul se pune pe a-i determina pe oameni să-şi execute sarcinile şi în care puterea conferită de competența profesională (puterea de expert) este mai importantă decât puterea conferită de poziție. Oamenii lucrează în echipe, iar structura organizației este adesea de tip matricial. Reprezentarea vizuală se face printr-o grilă.

Cultura "putere", în care puterea emană de la una sau două persoane aflate în centru. Aici, influența dominantă o exercită cei care controlează resursele (puterea de resurse), iar accentul se pune pe obținerea rezultatelor. Acest tip de cultură este reprezentat ca o rețea concentrice sau ca o pânză de păianjen.

Cultura "persoană", în care fiecare individ face lucrurile la care se pricepe cel mai bine. Puterea este datorată, în general, calității de expert şi îi favorizează pe individualişti. Se poate spune că organizația există pentru a-i susține pe membrii

ei, şi nu invers. Reprezentarea acestui concept este o "constelație" de puncte (sau de "vedete").

31. Conducerea se exercită în cadrul dat de una sau alta dintre culturile descrise mai sus, iar acest lucru are importante implicații pentru gradul de putere conferită liderilor, precum şi pentru gama de stiluri manageriale permise. Ceea ce nu înseamnă, însă, că în cadrul aceleiaşi organizații toți liderii vor trebui să adopte acelaşi stil de conducere. Managerii de personal sau managerii de cercetare-dezvoltare, spre exemplu, vor tinde să adopte un stil mai puțin orientat spre sarcină, decât managerii de linie, deoarece sub-culturile lor particulare se pot dovedi suficient de diferite de cultura organizației luată ca întreg. Sub-cultura este "cultură în cadrul unei culturi" - sistemul de valori al uneia dintre părțile componente ale organizației, care diferă de sistemul valoric dominant al organizației în ansamblu. Diferența poate să nu fie mare, dar este semnificativă. Spre exemplu, dat fiind că departamentul de cercetare-dezvoltare se ocupă de produsele viitoare şi de dezvoltarea pe termen lung, membrii acestuia nu trebuie să se preocupe prea mult de grijile imediate, nu trebuie să se intereseze peste măsură de costuri dar, mai presus de toate, trebuie să urmărească asiduu posibilitățile de inovare.

Concluzii

32. Ştim acum destule despre conducerea oamenilor pentru a înțelege că nu este vorba de o simplă alegere tranşantă între mai multe stiluri, ci este o chestiune, în principal, de echilibrare a mai multor factori: natura sarcinii, componența grupului, gradul de autoritate disponibil, atributele personale ale liderului şi aşa mai departe. Această tentativă de echilibrare nu are loc într-un spațiu vid, ci în contextul unei organizații care îşi are propria existență, alcătuită din oameni obişnuiți şi modelată după valorile dominante ale acestora.

Lista referințelor

1. Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row.
2. Fiedler, F. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill.
3. Handy, C. (1976), *Understanding Organisations*, Penguin.
4. Adair, J. (1968), *Training for Leadership*, Macdonald.
5. Pedler, M., Burgoyne, J. şi Boydell, T. (1978), *A Manager's Guide Self-development*, McGraw-Hill.
6. Lewin, K., Lippitt, R. şi White, R. (1939), 'Patterns of Aggressive Behaviour in experimentally created social climates', *Journal of Psychology*, Vol 10.
7. Reddin, W.J. (1970), *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill.
8. McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill.
9. Blake, R. şi Mouton, J. (1978), *The New Managerial Grid*, Gulf.
10. Tannenbaum, R. şi Schmidt, W. (1958), 'How to Choose a Leadership Pattern', *Harvard Business Review*, Martie/Aprilie.
11. Adair, J. (1973), *Action-centred Leadership*, McGraw-Hill.

6 Grupuri şi echipe de lucru

Introducere

1. Grupurile de muncă au continuat să rămână subiectul unui considerabil efort de cercetare, începând cu faimoasele experimente Hawthorne (vezi mai jos) întreprinse în Statele Unite pe parcursul anilor 1924-1936. Domeniile tipice de interes pentru cercetători au fost următoarele:
   - grupurile de lucru formale şi informale;
   - conducerea;
   - coeziunea grupului;
   - concurenţa în interiorul grupului;
   - rolurile individuale ale membrilor grupului;
   - consolidarea spiritului de echipă.

   Capitolul de faţă examinează toate aceste domenii de interes, cu excepţia conducerii, care a fost subiectul capitolului precedent.

Studiile Hawthorne

2. Primele rezultate ale acestor studii, efectuate la uzina din Hawthorne a companiei Western Electric, au fost popularizate de profesorul universitar Elton Mayo (1933)[1], care fusese parţial angrenat în munca de cercetare. Concluziile oficiale nu au fost însă publicate decât în 1939, când autorii Roethlisberger şi Dickson au finalizat integral relatarea experimentelor pe care practic ei le-au condus de la început până la sfârşit. Principala concluzie la care au ajuns cercetătorii a fost aceea că factorii sociali joacă un rol esenţial în comportamentul oamenilor la locul de muncă. Această descoperire a avut repercusiuni majore pentru adepţii Şcolii Managementului Ştiinţific, care puneau accentul asupra structurării muncii şi elaborării de sisteme de control. Abordarea "ştiinţifică" era acum considerată insuficientă, ca modalitate de sporire a productivităţii. Abordările orientate spre sarcină (producţie) au început să lase loc, în teoria managementului, celor orientate spre oameni (angajaţi).

3. Principalele etape ale cercetării pot fi rezumate după cum urmează:

   Etapa întâi (1924-1927). Sub îndrumarea a două cadre de la Western Electric Company, s-au examinat efectele sistemului de iluminare asupra producţiei şi moralului lucrătorilor. Două grupuri de angajaţi cu niveluri similare de performanţă au fost izolate de restul forţei de muncă şi plasate într-o parte separată a fabricii. Unul dintre ele, grupul de control, a beneficiat de un nivel constant de iluminare; în cazul celui de-al doilea grup, cel experimental, nivelul de iluminare a fost variat. Spre marea surpriză a cercetătorilor, în ambele cazuri

rezultatele muncii au fost vizibil mai mari. Chiar şi atunci când iluminatul pentru grupul experimental a fost redus la minimum, producția tot s-a majorat! În mod evident, exista încă un factor, deocamdată neidentificat, care funcționa în cadrul grupurilor. Compania a decis să apeleze la Mayo şi la colegii săi de la Harvard.

Etapa a doua (1927-1929). Acest interval este cunoscut sub denumirea "Camera de testare - Secția Asamblare Relee". Obiectivul era acela de a studia mai îndeaproape şi mai în detaliu ce efecte are variația condițiilor materiale asupra nivelului productivității. În această etapă n-a existat nici o tentativă deliberată de a examina raporturile sociale sau atitudinile angajaților. Şase muncitoare din secția de asamblare a releelor au fost despărțite de restul angajaților din secție şi plasate într-o încăpere unde lucrau numai ele. Pe parcursul unei anumite perioade de timp, s-au operat numeroase modificări ale condițiilor de lucru, cercetătorii notând toate efectele produse. Au fost introduse pauze de odihnă, cu durată variabilă, iar pauzele de masă au fost şi ele modificate, atât ca durată cât şi ca oră de începere. În majoritatea cazurilor, cele şase femei erau consultate înainte de punerea în practică a modificărilor. Din nou spre marea lor surpriză, cercetătorii au descoperit că nivelul productivității creştea, indiferent dacă schimbarea era în bine sau în rău! Concluzia lor a fost că, departe de a cerceta numai efectele produse de schimbarea condițiilor materiale de muncă, erau angrenați şi într-un studiu al atitudinilor şi valorilor angajaților. Reacția celor şase femei părea să fie influențată de sentimentul că alcătuiau un grup aparte - aflat în centrul atenției. Începând din acel moment, specialiştii în ştiințe sociale au denumit acest tip de reacție "efectul Hawthorne".

Etapa a treia (1928-1930). Înainte ca experimentele din etapa a doua să ia sfârşit, compania hotărâse deja să pună deschis problema studierii atitudinilor. Aşadar, a fost stabilit un program de chestionare a angajaților, pentru a se cunoaşte atitudinea acestora față de condițiile de muncă, față de superiorii lor şi față de posturile ocupate. Inițial, interviurile durau câte o jumătate de oră, erau bine structurate şi conduse de supervizori selectați. Ulterior, au devenit mai puțin structurate, alocându-li-se o durată mai mare de timp. Până la finele programului fuseseră intervievați peste 20.000 de oameni şi se adunase un munte de material în legătură cu atitudinea angajaților față de propria activitate, de felul cum erau conduşi şi de condițiile concrete de muncă. În privința unui lucru cercetătorii puteau acum să nu mai aibă dubii: relațiile umane la locul de muncă erau importante pentru angajați.

Etapa a patra (1932). Această etapă este cunoscută sub denumirea "Camera de observație - Secția Montaj Circuite în Paralel". În cadrul acestui studiu, paisprezece lucrători din secția de montaj circuite în paralel au fost despărțiți de restul muncitorilor şi plasați într-o cameră de observație, unde condițiile de muncă erau în mare aceleaşi cu cele din secție. În acest caz, intenția era aceea de a observa comportamentul oamenilor în condiții mai mult sau mai puțin normale de

muncă, pe o perioadă de aproximativ şase luni. Observatorii au început să remarce că grupul respectiv începuse să-şi stabilească propriile reguli şi valori: restricţiona producţia în funcţie de propriile standarde, scurtcircuita sistemul de stimulente băneşti al companiei şi, în general, căuta să-şi protejeze propriile interese de grup. Supervizorii în cauză păreau să nu aibă nici o putere în a pune capăt acestei situaţii. Grupul îşi crease propria organizaţie neoficială şi avea capacitatea să se autoprotejeze de influenţele din afară, precum şi aceea de a-şi controla relaţiile pe plan intern.

Etapa finală (1936). Această etapă a avut la bază lecţiile învăţate din etapele anterioare, concentrându-se aşadar cu fermitate pe relaţiile cu angajaţii, sub forma activităţii de consiliere. Consilierii i-au încurajat pe angajaţi să discute despre problemele lor de muncă, iar rezultatele au condus la îmbunătăţirea raporturilor angajaţi-supervizori şi angajaţi-manageri, precum şi la îmbunătăţirea capacităţii de adaptare individuală la condiţiile de muncă.

4. Principalele concluzii rezultate din aceste studii de pionierat au fost următoarele:

   ❶ Lucrătorii individuali nu pot fi trataţi izolat, ci trebuie văzuţi întotdeauna ca membri ai unui grup.

   ❷ Apartenenţa la un grup, împreună cu statutul care decurge din această apartenenţă, este mai importantă pentru indivizi decât stimulentele băneşti sau condiţiile materiale de muncă foarte bune.

   ❸ Grupurile neoficiale (sau informale) exercită o puternică influenţă asupra comportamentului angajaţilor.

   ❹ Supervizorii şi managerii trebuie să fie conştienţi de aceste nevoi sociale, dacă vor să obţină angajamentul oamenilor faţă de scopurile organizaţiei.

5. Prin comparaţie cu standardele moderne, studiile Hawthorne au fost mai puţin riguroase, din multe puncte de vedere. Cu toate acestea, ele constituie prima tentativă majoră de reală cercetare socială şi au re-direcţionat centrul de atenţie al psihologiei industriale, de la studierea oboselii şi a efectelor produse de condiţiile materiale, înspre studierea factorilor umani care acţionează în mediul de muncă.

Grupurile

6. Eforturile de pionierat în materie de studiu al grupurilor sunt reprezentate de: (i) studiile Hawthorne şi (ii) experimentele întreprinse de Lewin şi colegii săi (1939)[3] asupra comportamentului de grup într-o tabără de vacanţă pentru băieţi, la care ne-am referit foarte pe scurt în cuprinsul Capitolului 5.

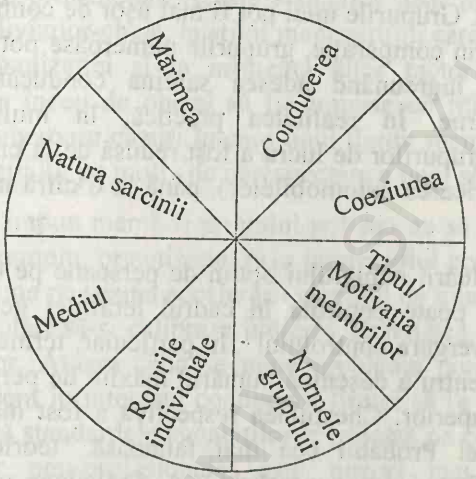
7. Una din descoperirile principale ale studiilor Hawthorne a fost, în particular, confirmarea existenţei grupurilor informale la locul de muncă. Până în acel moment, grupurile fuseseră considerate doar din punct de vedere al grupării

sarcinilor necesare, ca parte din diviziunea muncii într-o organizație lucrativă. Acum, a devenit ceva obișnuit să definim grupurile care fac parte din structura organizației și care au fost stabilite de conducere, cu denumirea de grupuri "formale" sau oficiale. Cele pe care și le stabilesc înșiși angajații, mai degrabă în scopuri proprii decât pentru a îndeplini țelurile organizației, sunt cunoscute sub denumirea de grupuri "informale" sau neoficiale. Termenul de "informal" nu este însă întotdeauna cel mai potrivit pentru a caracteriza toate tipurile de asemenea grupuri apărute într-o organizație. Spre exemplu, grupurile sindicale sunt extrem de bine structurate și formalizate. Adjectivul "neoficial" se apropie mai mult de realitate, pentru astfel de grupuri, drept care pe acesta îl vom folosi de aici încolo.

8. Ce este grupul? Evident, nu poate fi o singură persoană, dar câte? Două, trei, mai multe? Și de la ce număr încolo se transformă grupul într-o mulțime? Nu-i ușor de dat un răspuns la aceste întrebări. Mărimea optimă a unui grup depinde foarte mult de circumstanțe, după cum vom vedea în continuare. Schein (1965)[4] definește grupul ca "orice număr de persoane care (1) interacționează reciproc, (2) sunt conștiente psihologic una de alta și (3) se consideră a fi un grup." Conform acestei optici, pentru ca un grup să se distingă ca atare dintr-o sumă aleatoare de indivizi, trebuie să îndeplinească simultan toate cele trei condiții. Schein presupune totodată că grupurile împărtășesc un oarecare scop sau rost comun. Grupurile de muncă, spre exemplu, au un deziderat clar, exprimat prin natura sarcinilor repartizate și prin standardele care trebuie îndeplinite. Există o mare varietate de scopuri pentru care se pot constitui astfel de grupuri:
   - pentru executarea unor operațiuni;
   - pentru rezolvarea unor probleme;
   - pentru luarea unor decizii;
   - pentru a împărtăși informații;
   - pentru a concepe și dezvolta idei noi.
9. Grupurile neoficiale își au și ele propriile scopuri, în general acelea de a satisface nevoile sociale și de securitate ale angajaților. Scopurile acestor grupuri neoficiale se pot încadra foarte bine în obiectivele organizației, dar cel mai adesea vor fi complet opuse. Burns și Stalker (1961)[5] fac o afirmație foarte interesantă în această privință, anume că în organizațiile "mecaniciste" (ierarhice) loialitatea se îndreaptă spre firmă, iar supunerea este față de superiori. În acest tip de organizație există toate probabilitățile să apară un conflict deschis între comportamentul oamenilor, ca membri ai unui grup informal, și comportamentul acelorași indivizi, dar ca membri ai unui grup formal. Burns și Stalker au ajuns la concluzia că, într-o organizație "organică", adică stratificată dar fără a fi și ierarhică, natura colaborativă a structurii făcea "... mult mai greu de stabilit o distincție practică între organizarea *formală* și cea *informală*." (*op.cit.*)

10. Trecând în revistă cercetările întreprinse asupra grupurilor şi a comportamentului de grup, putem face un rezumat al variabilelor-cheie implicate, după cum urmează (Figura 6.1):

Figura 6.1 Variabilele-cheie ale comportamentului de grup



11. Câteva dintre aspectele conducerii de grup au fost analizate în capitolul precedent (Capitolul 5). Pentru restul capitolului de faţă ne vom concentra, aşadar, asupra celorlalţi factori existenţi şi a câtorva dintre problemele importante pe care le determină aceştia.

Mărimea grupului

12. Nu există nici o formulă magică de calcul pentru determinarea mărimii optime a unui grup. Într-o anumită situaţie, un număr de trei persoane poate fi cifra ideală pentru realizarea obiectivelor de grup; în altă situaţie, numărul de trei se poate dovedi complet nepotrivit. Mărimea grupului depinde în mare măsură de celelalte variabile, cum ar fi tipul membrilor, sarcina care trebuie îndeplinită şi caracterul corespunzător al conducerii. Cu toate acestea, ca regulă generală, putem spune că "grupul trebuie să fie suficient de mare pentru ca resursele asigurate de membrii săi să permită realizarea obiectivelor grupului, satisfăcând atât dezideratele organizaţiei, cât şi pe cele ale membrilor grupului."

13. Acolo unde se cer măsuri urgente de acţiune, sunt preferate de obicei grupurile mici, de trei sau patru persoane. Acolo unde calitatea dezbaterii este importantă, un grup mai numeros, care să reprezinte diverse interese şi competenţe, se poate dovedi mai eficace în atingerea scopurilor urmărite. Grupurile eficace (vezi mai jos) par să fie acelea unde există o participare activă din partea tuturor membrilor. Dacă grupul este prea mare pentru a permite un asemenea grad de implicare,

există toate probabilitățile ca atât performanța, cât și satisfacția de grup să aibă de suferit.

Coeziunea grupurilor mici tinde să fie mai mare decât în cazul grupurilor numeroase, încurajând o participare mai deplină, dar poate să existe dezavantajul lipsei de talent. Grupurile mici pot fi mai ușor de controlat, din punctul de vedere al liderului. Prin comparație, grupurile numeroase pot da naștere la sub-diviziuni (sub-grupuri), îngreunând adesea sarcina conducătorului prin generarea de conflicte interne. În realitatea practică, în multe conjuncturi industriale dimensiunea grupurilor de lucru a fost redusă de la cifre mari, chiar și de 100 de persoane (fabricarea automobilelor), până la o cifră medie de aproximativ 20 de persoane.

14. Problema evaluării numărului optim de persoane pe care un singur manager sau supervizor le poate controla în cadrul ierarhiei generale a posturilor, a fost denumită "anvergura controlului". În particular, termenul "anvergura controlului" este utilizat pentru a desemna numărul maxim de persoane care se subordonează direct unui superior. Chestiunea respectivă a fost mană cerească pentru adepții teoriei clasice! Probabil cea mai faimoasă "teorie" privitoare la anvergura controlului a fost aceea avansată de V.A. Graicunas, un consultant în management din Franța, care a încercat să demonstreze matematic raportul dintre numărul de persoane aflate în subordine și numărul total de relații umane cu care se confruntă liderul respectiv. Formula lui Graicunas este următoarea:

$$R = n\,(2^{n-1} + n - 1)$$

(n = numărul de subordonați)

Conform formulei de mai sus, acolo unde managerul are, să zicem, doi subordonați, numărul total de relații posibile este de 6, dar acolo unde șeful are șase subordonați, numărul crește brusc la 222!

15. Ideea lui Graicunas este pur teoretică, având prea puțină legătură cu ceea ce se întâmplă, practic, în realitate. Cu toate acestea, a reușit să atragă atenția asupra complexității activității de conducere a relațiilor de grup. Unul din teoreticienii curentului clasic, Lyndall Urwick (1947)[6], care avusese o influență majoră asupra practicilor de management, a avansat, în lucrarea privitoare la principiile managementului, ideea că anvergura de control a unui manager nu trebuie să depășească numărul de cinci sau șase subordonați care lucrează împreună - adică tipul de situație care apare, spre exemplu, în cazul unei echipe de proiect. Acolo unde natura activității nu necesită un grad înalt de colaborare sau nu necesită nici un fel de cooperare între membrii grupului se poate aplica fără probleme și o anvergură mai mare. De exemplu, o echipă de producție care execută operațiuni repetitive de fabricație poate depăși cu mult numărul de șase persoane, fără ca prin aceasta să provoace probleme de control supervizorului.

Normele grupului

16. Toate grupurile îşi stabilesc o formă sau alta de standarde comportamentale (norme), pe care urmează să le respecte toţi membrii. Aşa cum au arătat studiile Hawthorne, grupurile de muncă îşi elaborează propriile standarde de comportament social şi profesional. Aceste standarde apar în cadrul grupului ca reacţie la influenţa indivizilor-cheie, la stilul managerului care dirijează grupul, la tipul procedurilor organizaţiei şi la influenţa altor factori de mediu. Odată stabilite, aceste norme încep de obicei să fie impuse cu titlu obligatoriu. Spre exemplu, s-au citat numeroase cazuri în care unul dintre membrii grupului a fost "ostracizat" de către ceilalţi, pe motiv de nerespectare a unui standard de grup.

17. Normele pe care şi le impun membrii grupului pot sau nu să corespundă cu cele ale organizaţiei. De exemplu, organizaţia, prin intermediul conducerii sale, poate urmări rezultate mai bune pe seama accelerării ritmului de muncă, în timp ce unul dintre grupuri poate hotărî să-şi calibreze judicios activitatea, pentru a-şi asigura subzistenţa şi pe viitor. Atunci când se pune problema normelor de activitate profesională, este evident în interesul conducerii firmei să se asigure, în cea mai mare măsură posibil, că standardele angajaţilor le reflectă pe cele ale organizaţiei. În privinţa normelor non-profesionale, este uneori mai recomandabil ca organizaţia să nu se amestece în standardele sociale stabilite de grup - spre exemplu, permisiunea de a decora birourile firmei cu plante de interior.

18. B. Tuckman (1965)[7] a descris patru etape de evoluţie a grupurilor, adăugând mai târziu şi o a cincea: suspendarea (Tuckman, B. şi Jensen, N. 1977)[8]. Cele cinci etape sunt următoarele (Figura 6.2):

Figura 6.2 Etapele de evoluţie a grupului (Tuckman, 1965)

Etapa 1 – *Formarea.* Se află cât mai multe lucruri despre sarcini, reguli şi metode; se dobândesc informaţii şi resurse; grupul se bazează pe lider.

Etapa 2 – *Răbufnirea* (sau confruntarea). Apar conflicte interne; membrii grupului resping în plan emoţional sarcina trasată.

Etapa 3 – *Normarea.* Conflictele sunt soluţionate şi apare cooperarea; se face schimb de opinii şi se elaborează noi standarde (norme) de comportament.

Etapa 4 – *Funcţionarea.* Se realizează munca în echipă, rolurile sunt flexibile; se identifică şi se pun în practică soluţii.

Etapa 5 – *Destrămarea.* Echipa se dezintegrează. Membrii grupului se pregătesc pentru noi roluri.

19. Grupurile abia formate au nevoie de timp ca să-şi elaboreze propriile norme. În viziunea lui Tuckman, ele îşi acordă un răgaz iniţial pentru a evalua situaţia, după care încearcă mai întâi să-şi execute sarcinile de o manieră impetuoasă, înainte de a intra în etapa mai ponderată de "Normare". În evoluţia lor spre etapa de

"Funcționare", grupurile abandonează sau modifică multe dintre normele care le-au fost impuse de organizație, în general, și de propriul lor lider, în particular, demonstrând efectiv că au ajuns la un anumit grad de "stăpânire" a sarcinii trasate și a metodelor necesare pentru îndeplinirea ei.

20. Analiza efectuată de Tuckman asupra evoluției grupurilor poate fi comparată cu cea a lui Woodcock (1979)[9], care a întreprins un studiu asupra echipelor și evoluției acestora. Și Woodcock consideră că avem de a face cu o evoluție în patru etape, după cum urmează:

    ❶ *Echipa embrionară (neevoluată)* - Se evită exprimarea pe față a sentimentelor; obiectivele sunt incerte; liderul ia majoritatea deciziilor.

    ❷ *Echipa exploratoare* - Problemele se pun în mod mai deschis, se recurge la ascultare activă, grupul devine uneori, temporar, introspectiv.

    ❸ *Echipa în curs de consolidare* - Se instituie interacțiunea personală pe bază de cooperare, se clarifică sarcina grupului, se convin obiectivele și se pun în practică proceduri de probă.

    ❹ *Echipa matură* - Sentimentele sunt exprimate deschis, se iau în considerare numeroase posibilități diferite, metodele de lucru sunt riguros structurate, stilul de conducere este de tip contributoriu, indivizii sunt flexibili, iar grupul își recunoaște responsabilitatea față de restul organizației.

21. Aspectul-cheie pe care îl evidențiază aceste analize ale evoluției grupului sau echipei este faptul că eficacitatea (vezi mai jos) reprezintă o rezultantă care se clădește în timp, pe măsură ce grupul începe să înțeleagă ce anume se cere de la el și cum pot fi utilizate cunoștințele, capacitățile și atributele fiecărui membru în vederea realizării scopurilor individuale și de grup. În drumul lor spre realizarea eficacității, grupurile se confruntă, fără îndoială, cu incertitudini și chiar conflicte, dar aceste procese trebuie considerate un cost necesar atât pentru asigurarea armoniei, cât și a comportamentului cu un scop deliberat.

Coeziunea grupului

22. Coeziunea de grup reprezintă măsura în care membrii grupului reușesc să construiască legături puternice între ei ca persoane și între ei și întregul grupului ("spiritul de echipă"). De asemenea, este și o măsură a capacității grupului de a atrage noi membri în rândurile sale. Un grup cu înalt grad de coeziune este cel care demonstrează puternice legături de loialitate între membrii săi, precum și o aderare strictă la normele instituite de grup. Așa cum sugerează Tuckman, coeziunea se dezvoltă odată cu viața de grup. Grupurilor nou formate le lipsește coeziunea, pe când cele cu existență îndelungată sunt caracterizate de coeziune.

23. Printre factorii care stimulează coeziunea se numără:

- similitudinea activităţilor;
- proximitatea fizică;
- sistemul de muncă;
- structura sarcinii;
- mărimea grupului (mai ales în grupurile mici);
- ameninţările externe;
- perspectiva recompenselor;
- stilul de conducere al managerului;
- caracteristicile sociale comune (vârstă, sex etc.).

24. Acolo unde gradul de coeziune a grupului a devenit foarte ridicat, forţele externe vor juca un rol semnificativ mai mic de determinare a unor schimbări în cadrul grupului. Într-o astfel de situaţie, schimbarea nu va putea fi realizată decât dacă unii membri-cheie ai grupului vor fi de acord să adopte noile modalităţi de acţiune. Grupurile mai puţin unite sunt mai uşor de schimbat din afară. De aici şi strategia "Dezbină şi stăpâneşte", care are drept scop să împiedice formarea grupurilor cu coeziune ridicată.

Rolurile în cadrul grupului

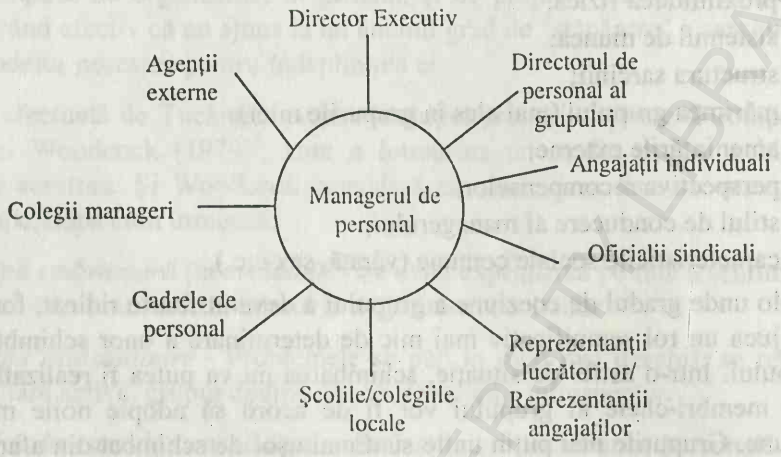
25. Referirea la "membrii-cheie" din paragraful anterior scoate în evidenţă un aspect extrem de important: rolurile pe care le joacă fiecare membru în cadrul grupului. Rolul ar putea fi definit ca:

> "Suma dezideratelor şi obligaţiilor pe care le au individul în cauză şi cei din jurul lui cu privire la modul în care urmează să îndeplinească o sarcină sau atribuţiile aferente unui post."

Trebuie făcută o distincţie clară între *rol* şi *poziţie* sau post, acesta din urmă fiind în primul rând o enunţare a sarcinilor repartizate unui individ. Descrierea postului nu este altceva decât foaia de hârtie pe care stă scris scenariul, pe când rolul este modalitatea de punere în practică a acestui scenariu.

26. Atunci când îşi îndeplineşte rolul, deţinătorul acestuia nu "joacă" de unul singur, ci interacţionează cu ceilalţi membri ai organizaţiei sale şi cu persoane din afară. Aceştia sunt ceilalţi membri ai "echipei de distribuţie", denumiţi global "contextul de rol". Un context de rol tipic pentru managerul de personal este cel ilustrat în Figura 6.3. Contextul de rol se compune, practic, dintr-o reţea de raporturi care exercită un set semnificativ de presiuni asupra persoanei care deţine rolul respectiv.

Figura 6.3 Contextul de rol al managerului de personal



27. Din diagrama de mai sus se observă că anumiți membri ai contextului de rol dețin poziții ierarhice care îi plasează într-o poziție de influență față de managerul de personal. Alții, însă, deși nu au loc în ierarhia internă, reprezintă terțe părți externe care sunt interesate în reușita managerului de personal. Implicațiile acestei diagrame au fost comentate și în cadrul discuțiilor de la Capitolul 1 (vezi mai ales Figura 1.2).

28. Belbin (1993)[10] avansează ideea existenței a șase factori determinanți pentru rolurile îndeplinite în cadrul echipei. Acești factori sunt: personalitatea, capacitățile intelectuale, valorile personale și motivația, constrângerile de mediu (spre exemplu, cele prezentate în diagrama de mai sus, pentru contextul de rol al managerului de personal), experiența personală și cunoștințele asimilate despre rol (de exemplu, cele dobândite prin instruirea pentru lucrul în echipă, respectiv dezvoltarea competențelor specifice și a spiritului de echipă). Măsura în care individul în cauză reușește să exploateze rolul de echipă pe care și l-a asumat are considerabile implicații pentru influența sau puterea de care se va bucura în cadrul grupului. Gama rolurilor de echipă identificate de Belbin, pe baza cercetărilor efectuate și a revizuirilor ulterioare, sunt prezentate puțin mai departe în cuprinsul acestui capitol.

Rolurile și puterea

29. Înțelegerea rolului asumat este absolut crucială pentru îndeplinirea eficientă a sarcinilor postului, deoarece permite persoanei care deține rolul respectiv să-și evalueze corect poziția de putere.

Puterea este un aspect-cheie al oricărui post managerial și poate proveni dintr-o mare varietate de surse. Legge (1978)[11] definește puterea ca fiind "... capacitatea

de a exercita influenţă asupra atitudinilor şi/sau comportamentului celorlalte persoane sau grupuri." Iată o definiţie foarte pertinentă, fiindcă accentuează *capacitatea* de a exercita influenţă. Cu alte cuvinte, puterea nu decurge neapărat numai din autoritatea formală, adică din puterea conferită de organizaţie celui care deţine nominal un anume post. Puterea este mai mult o chestiune de ceea ce face - sau poate să facă - o anumită persoană pentru a-i influenţa pe ceilalţi. De exemplu, un reprezentant sindical care reuşeşte să convingă un grup de muncitori să înceteze lucrul, a făcut dovadă de putere - indiferent dacă regulile sindicale îi conferau sau nu vreo autoritate în acest sens.

30. Exercitarea de influenţă asupra celorlalţi depinde de mai mulţi factori, care trebuie să aibă valoare în ochii celor influenţaţi - spre exemplu, rangul ierarhic şi experienţa. Gradul de valorizare al acestor factori depinde întotdeauna de circumstanţe. Spre exemplu:

Un manager de personal al cărui rol este considerat de colegii săi de linie ca fiind eminamente o funcţie auxiliară şi a cărui putere de poziţie este, din această cauză, mai degrabă slabă, îşi poate vedea situaţia complet transformată prin apariţia unei avalanşe de prevederi impuse de o nouă legislaţie a muncii, căreia firma trebuie să i se conformeze imediat. Aproape peste noapte, rolul managerului de personal devine cel de custode al noii politici pe care firma trebuie s-o adopte în lumina noii legislaţii, cu responsabilitatea de a asigura un comportament consecvent la nivelul tuturor funcţiunilor organizaţiei. Rolul este mult amplificat datorită unor evenimente externe. Modul în care managerul de personal percepe această poziţie îmbunătăţită determină măsura în care va reuşi să utilizeze cu succes noudobândita putere care îi stă la dispoziţie. (A se vedea discuţia de la Capitolul 1).

31. Diversele forme de putere care stau la dispoziţia managerilor au fost descrise de Handy (1985)[12] după cum urmează:

Puterea fizică - este capacitatea de a recurge la forţă fizică în vederea exercitării influenţei. Pentru un manager, acest tip de putere este destul de improbabilă. Putem însă da ca exemplu grevele care constau în ocuparea forţată a locului de muncă.

Puterea bazată pe resurse - "deţinerea unor resurse considerate de valoare", ca să-l citãm pe Handy. Un exemplu în acest sens îl reprezintă deţinerea controlului asupra fondului de salarii şi asupra perspectivelor de promovare. Această formă de putere este disponibilă în măsură foarte mică managerilor din marile organizaţii birocratice, unde problemele de asemenea natură sunt abordate în conformitate cu procedurile dictate de la un nivel central. În schimb, în cazul întreprinzătorilor individuali, aplicabilitatea acestui tip de putere este considerabilă.

Puterea poziţiei - este puterea asigurată de statutul sau poziţia ocupată în schemă; conform definiţiei lui Weber, se referă la drepturile înscrise în

atribuțiile postului deținut (de repartizare a sarcinilor, de evaluare a performanțelor etc.). Puterea conferită de poziție se sprijină în mare măsură pe puterea bazată pe resurse, dar în același timp asigură accesul la ceea ce Handy numește "activele invizibile", adică informații, dreptul de acces la grupuri-cheie și dreptul de a organiza activitatea.

Puterea expertului - este generată de deținerea unui bagaj recunoscut de cunoștințe și experiență. În fapt, acest tip de putere este conferită de persoanele asupra cărora se exercită: puterea expertului nu există decât dacă cei din jur o recunosc și o consideră de valoare.

Puterea personală - este puterea conferită de personalitatea (carisma) celui în cauză. La fel ca și puterea expertului, nu există decât atunci când cei din jur o recunosc ca atare.

Puterea negativă - este puterea de a opri lucrurile din mersul lor. Chiar și membrii de nivel inferior ai unei organizații pot să dețină acest tip de putere. Această putere își poate găsi o formă de exprimare prin filtrarea sau distorsionarea informației. Tinde să iasă la suprafață în perioade în care moralul personalului este scăzut.

32. Deținerea puterii, indiferent cum a fost ea realizată, este una, iar utilizarea puterii - cu totul alta. Așa cum spune Legge (*op.cit.*):

> "... el (managerul) mai are nevoie și de suficientă sensibilitate politică pentru a ști cum să facă legătura între resursele care-i stau la dispoziție și interesele preeminente ale celor pe care dorește să-i influențeze."

Această sensibilitate politică reprezintă dimensiunea subiectivă a puterii, iar din acest punct de vedere percepția celui în cauză cu privire la rolul deținut este absolut fundamentală.

Eficacitatea grupului

33. În analiza eficacității grupului, există două criterii majore de evaluare a reușitei:

❶ Cu câtă eficiență au fost realizate sarcinile grupului?

❷ Care a fost nivelul de satisfacție personală atins de fiecare dintre membrii grupului?

Prima întrebare se referă la eficacitatea grupului din punctul de vedere al scopurilor organizației, iar cea de-a doua ia în considerare obiectivele personale. Din perspectiva organizației, succesul înseamnă sarcini îndeplinite, obiective atinse, probleme rezolvate și alte beneficii. Oamenii, ca indivizi, caută satisfacție personală din apartenența la grup, posibilitatea de a îndeplini un anumit rol și obținerea unui anumit statut în cadrul grupului. Uneori se pot realiza ambele categorii de scopuri, dar în general există o oarecare disonanță între scopurile și

dezideratele organizaţiei, pe de o parte, şi cele ale membrilor grupului, pe de alta, iar unul din aspectele-cheie ale rolului de lider este minimizarea consecinţelor negative ale acestui conflict.

34. Dacă ar fi să analizăm eficacitatea grupurilor în funcţie de procesele pe care le derulează, mai degrabă decât după rezultatele finale, atunci tabloul plin de perspicacitate al diferenţelor între grupurile eficace şi cele ineficace, întocmit de McGregor, este mai mult decât grăitor. Câteva dintre diferenţele cele mai notabile observate de McGregor (1960)[13] ar putea fi rezumate după cum urmează:

Grupuri eficace	Grupuri ineficace
Atmosfera este neconvenţională şi relaxată.	Atmosfera sugerează plictiseală sau tensiune.
Au loc multe discuţii pertinente, la care participă activ majoritatea membrilor grupului.	Discuţiile sunt dominate de una sau două persoane şi sunt adesea irelevante.
Sarcina grupului este bine înţeleasă şi oamenii sunt hotărâţi s-o îndeplinească.	Nu pare să existe nici un obiectiv comun.
Membrii grupului îşi ascultă reciproc opiniile.	Membrii grupului au tendinţa să nu se asculte atent unii pe alţii.
Conflictele nu sunt evitate, ci exprimate deschis şi abordate constructiv.	Conflictele sunt fie evitate, fie se permite transformarea lor în război pe faţă.
Majoritatea deciziilor se iau prin consens.	Se consideră că majoritatea simplă este suficientă pentru luarea unei decizii de grup.
Ideile sunt exprimate liber şi deschis.	Coordonatorul numit al grupului îşi rezervă autoritatea de conducere.
Grupul îşi analizează progresele înregistrate şi propriul comportament.	Grupul evită să-şi discute propriul comportament.

35. Caracterizarea făcută de McGregor grupurilor eficace se potriveşte cu comportamentul descris de Tuckman pentru Etapele 3 şi 4 - Normare şi Funcţionare. Se poate spune despre acestea că reprezintă comportamentul grupurilor mature. Prin comparaţie, grupurile ineficace corespund îndeaproape celor două etape ale lui Tuckman: Formare şi Răbufnire. Acestea reprezintă comportamentul grupurilor imature. McGregor pare să sugereze implicit că un grup nu poate fi decât ori eficace, ori ineficace. Tuckman consideră că grupul se poate schimba pe măsură ce capătă experienţă, pe când McGregor consideră că instruirea specifică pentru integrarea într-un grup constituie factorul-cheie de optimizare a performanţei colective.

36. La studierea modului în care se comportă oamenii atunci când fac parte dintr-un grup, o importantă contribuție a fost cea adusă de R.F. Bales (1950)[14], care a întocmit o listă a categoriilor de comportament verbal identificat pe parcursul a numeroase studii întreprinse asupra grupurilor de mici dimensiuni. Lucrarea lui Bales se constituie într-o remarcabilă tentativă de clasificare a comportamentelor cu frecvență mare de apariție, astfel încât descriptorii identificați (elementele definitorii pentru comportamentul unui membru al grupului) să poată fi aplicați, în mod pertinent și consecvent, și în cazul altor grupuri. Iată câteva exemple tipice de asemenea descriptori:

- Manifestă solidaritate
- Este de acord
- Își exprimă opinia
- Solicită părerea celorlalți
- Manifestă antagonism

Bales și-a grupat descriptorii în funcție de două criterii: comportament care amplifică funcțiunile de sarcină sau care facilitează relațiile interumane.

37. Această clasificare a atras atenția mai multor cercetători britanici, îndeosebi Rackham și Morgan (1977)[15], care au venit cu propria lor variantă de instruire specifică pentru dobândirea capacităților interumane. Lista descriptorilor propuși de aceștia doi autori cuprinde următoarele elemente caracteristice de comportament:

- Prezentarea de propuneri (idei, sugestii, măsuri de acțiune).
- Contribuții constructive (completări la propunerile altcuiva).
- Dezacord.
- Apărare/atac.
- Blocare.
- Verificarea corectitudinii cu care s-a înțeles chestiunea discutată.
- Rezumare.
- Căutare de informații.
- Comportament ermetic (nu permite accesul celorlalți în forul de dezbatere)
- Comportament de includere (opusul celui ermetic).

38. Deși aplicarea cu consecvență a acestor categorii în observarea comportamentului de grup nu este deloc o treabă ușoară, ele pun la dispoziția grupurilor și a membrilor lor o metodologie utilă de evaluare colectivă a propriului comportament. În opinia lui Rackham și Morgan, cele două aspecte-cheie sunt gradul de certitudine al analizei comportamentale și modul în care se face conexiunea inversă (comunicare tip feedback). Cei doi autori propun câteva căi de realizare a certitudinii, respectiv consecvenței de analiză, a posibilității de reamintire a ceea ce s-a spus, precum și de clasificare a comportamentului în funcție de categoriile selectate. În privința conexiunii inverse, Rackham și Morgan

observă: "Regula cum că *la perfecţiune se ajunge numai prin practică* nu e decât pe jumătate adevărată. Combinaţia dintre practică şi feedback este aceea care duce la perfecţiune - sau, cel puţin, permite oamenilor să înveţe şi să progreseze."

39. Rolul feedback-ului în optimizarea eficacităţii grupurilor este de a oglindi activităţile acestuia, de a-i oferi posibilitatea de a se auzi şi, prin intermediul televiziunii cu circuit închis, de a vedea ce anume s-a întâmplat pe parcursul unei anumite activităţi comune. Astfel, membrii grupului au posibilitatea să se distanţeze de procesul în care au acţionat ca participanţi, pentru a obţine perspectiva unor observatori din afară asupra propriului lor comportament.

Natura sarcinii

40. Una dintre variabilele-cheie menţionate în Figura 6.1 este natura sarcinii, pe care o vom analiza în continuare. Natura sarcinii poate influenţa în mai multe feluri comportamentul de grup:

❶ O sarcină specifică sau clar definită necesită un alt stil de conducere decât sarcinile nestructurate, dacă nu chiar ambigue. (Fiedler, 1967)[16]

❷ O sarcină care necesită colaborare strânsă între executanţi face ca alcătuirea grupului să devină prima prioritate, pe când în situaţia în care membrii grupului pot să-şi execute sarcinile în paralel, nevoile individuale sunt de obicei mai importante decât cele colective. (Adair, 1973)[17]

❸ Importanţa - sau preeminenţa - sarcinii are un efect decisiv asupra motivaţiei membrilor grupului. De asemenea, atrage un grad sporit de atenţie din partea conducerii organizaţiei, presupunând uneori şi introducerea unor sisteme mai stricte de control.

❹ Sarcinile de tip "soluţionarea problemei" necesită un alt stil de conducere şi alte tipuri de roluri decât, să zicem, sarcinile referitoare la repartizarea activităţii. (Handy, 1993 *op.cit.*)

❺ În domeniul fabricaţiei, sistemele de producţie diferite generează cerinţe de grup diferite. În cazul producţiei la comandă sau în serie unică, grupurile de producţie trebuie să adopte o manieră de lucru flexibilă şi imaginativă. Aceste condiţii dau naştere unor cerinţe extrem de diferite pentru grupurile angrenate în producţia de masă, unde sarcinile sunt minuţios definite, iar sistemul de control foarte strict. (Woodward, 1965)[18]

❻ Acolo unde activitatea este de aşa natură încât oamenii lucrează autonom, spre exemplu în transporturi sau într-o centrală electrică, grupurile de muncă sunt practic entităţi asociative cu legături foarte laxe între membri. Pentru a compensa acest lucru, se pot forma grupuri de angajaţi, adică grupuri neformale care să asigure un oarecare grad de suport social angajaţilor.

❼ Timpul poate să fie un factor foarte important în comportamentul de grup. Sarcinile urgente sau situațiile care necesită intervenție imediată necesită, evident, o abordare orientată spre sarcini. Sarcinile non-urgente pot să permită o abordare mai accentuat orientată spre angajați.

Tipologia membrilor grupului

41. O altă variabilă semnificativă este dată de tipologia membrilor grupului. Eficiența cu care grupul ajunge să realizeze atât obiectivele personale, cât şi pe cele ale organizației, depinde parțial de anvergura competențelor şi atitudinilor de care dă dovadă fiecare membru. În această chestiune, aspectele cele mai importante pot fi rezumate după cum urmează:

❶ În ce măsură se poate spune că membrii grupului posedă cunoştințele necesare?

❷ Care este nivelul de competență al fiecărui membru?

❸ Ce fel de caracteristici personale stau la dispoziția grupului? Există un echilibru între diversele tipuri de personalitate?

❹ Cât de funcționale sunt raporturile existente între membrii grupului?

❺ În ce măsură se poate spune că membrii grupului au un simț comun al valorilor sau priorităților?

❻ Cât de eficient este liderul grupului? În ce măsură este el acceptat de grup?

❼ Cât de bună este comunicarea între membrii grupului?

❽ Cât de multă experiență au membrii grupului în a lucra împreună? În ce măsură sunt conştienți de necesitatea proceselor de grup?

42. Schein (1965 *op.cit.*) consideră că, pentru a avea loc o activitate eficientă, trebuie să existe "un anumit grad de consens asupra valorilor elementare şi asupra unui mijloc de comunicare". Acolo unde valorile sau statutul diferă în mod pronunțat, s-ar putea ca grupurile să aibă dificultăți de comunicare. De exemplu, o persoană cu rang inferior sau un debutant va evita de obicei să spună ceva critic la adresa şefului direct. Schein spune că problemele de acest tip pot fi remediate şi cu ajutorul instruirii specifice pentru munca în grup. Handy (*op.cit.*), într-un comentariu asupra grupurilor, menționează "agenda secretă" pe care fiecare membru individual o aduce cu el în cadrul activității de grup. Aceste agende secrete sunt dezideratele personale pe care indivizii caută să le urmărească - spre exemplu, dorința de a face impresie asupra şefului sau de a încheia o anumită alianță. Dacă aceste motive ascunse nu sunt controlate prin mijloace implicite sau explicite de acord reciproc, sunt puține speranțe să se ajungă la un spirit de cooperare în cadrul grupului. Evoluția grupului se va opri în stadiul de

Confruntare. Buna colaborare între membrii grupului va depinde, până la urmă, de: (a) angajamentul faţă de obiectivele grupului şi (b) gradul de încredere generată în cadrul grupului.

Mediul

43. În fine, am ajuns la mediul sau contextul în care se manifestă comportamentul de grup. Acest context poate fi privit din două unghiuri principale: perspectiva fizică şi cea socială.

Aspectele fizice de mediu sunt importante fiindcă pot să permită starea de proximitate sau cea de izolare. Cu cât oamenii sunt mai apropiaţi unul de altul din punct de vedere fizic, cu atât este mai mare interacţiunea între membrii grupului. Invers, aşa cum s-a menţionat mai sus la discuţia despre natura sarcinii, izolarea relativă poate acţiona ca barieră în calea interacţiunii - de unde şi asidua strădanie a managerilor "de la centru", de a organiza şedinţe periodice cu personalul din teritoriu (personalul de vânzări, inspectorii de personal din diverse amplasamente etc.). Uneori, ambianţa fizică este deliberat modificată pentru a accentua modificarea abordării - spre exemplu, când unul din directori decide să ţină şedinţa de planificare strategică nu la sediu, ci într-o vilă a sa de la ţară, ceea ce sugerează o ocazie de renunţare la convenţionalism şi abordare tactică, pentru a se dedica mai mult timp creativităţii şi reflecţiei.

44. Mediul social este încă şi mai influent decât cel fizic, deoarece aici avem de a face cu însăşi cultura sau stilul de viaţă al organizaţiei şi cu grupurile sale componente. Întrebările-cheie pentru aprecierea mediului social sunt următoarele:

❶ Care sunt valorile dominante în materie de "succes"? Definirea reuşitei se face în termeni de rentabilitate a capitalului, de volum al vânzărilor, de asigurare eficientă a unui serviciu, de stabilire a unor relaţii bune cu angajaţii sau de menţinere a poziţiei de lider pe piaţă?

❷ Care este orientarea fundamentală a conducerii - spre activitate sau spre oameni?

❸ Cum se realizează motivarea - prin intermediul ameninţărilor şi recompenselor, prin atenţie acordată nevoilor individuale sau prin asigurarea satisfacţiei în muncă?

❹ Care este forma şi structura organizaţiei? Relativ plată sau multi-stratificată?

❺ Cât de multă importanţă se acordă respectării convenţiilor în relaţiile din cadrul structurii?

❻ Cum sunt administrate regulile şi procedurile şi care sunt deziderateie urmărite în instituirea lor?

❼ Cât de important este individul în cadrul organizației?

❽ Care este gradul de participare la procesul decizional pe care îl permit managerii eşalonului superior?

45. Nu există metode simple de definire a mediului social ideal. Până la urmă, totul se reduce la măsura în care oamenii reuşesc să-şi adapteze comportamentul, pentru a face față conflictului intern şi presiunilor externe care determină succesul sau eşecul unei organizații.

Echipele şi spiritul de echipă

46. În opinia lui Adair (1986)[19], echipa este ceva mai mult decât un grup de oameni care au un obiectiv comun - este un grup în care contribuțiile individuale sunt considerate complementare. Colaborarea, munca împreună, reprezintă nota fundamentală a activității în echipă. Adair consideră că o echipă este bună (adică eficace):

> "dacă... membrii săi pot să lucreze ca o echipă şi atunci când nu se află împreună, contribuind mai degrabă la o succesiune de activități decât la o sarcină comună care necesită prezența lor într-un anumit loc şi într-un anumit moment din timp.

Ceea ce am discutat în cuprinsul acestui capitol sunt variabilele-cheie care determină eficacitatea relativă cu care un grup îşi realizează obiectivele şi satisface nevoile membrilor săi. Aceste variabile, care trebuie neapărat analizate dacă vom avea vreo şansă de a constitui o echipă eficace, merită un efort final de rezumare concisă:

- Mărimea grupului
- Natura sarcinii
- Mediul în care acționează grupul
- Cerințele de conducere ale grupului
- Rolurile jucate de fiecare membru individual
- Cunoştințele, competențele, motivația şi celelalte atribute ale membrilor grupului
- Potențialul/necesitatea de coeziune a grupului
- Normele profesionale şi sociale ale grupului

47. În încheierea discuției, care sunt, aşadar, caracteristicile unei activități eficace de echipă? Woodcock (*op.cit.*) pune problema în termenii următori:

Caracteristicile unei bune activități de echipă sunt:

- obiective clare şi scopuri aprobate (sau agreate);

- exprimare deschisă şi confruntare;
- conlucrare şi încredere;
- cooperare şi conflict;
- proceduri judicioase;
- conducere corespunzătoare;
- analiză regulată;
- perfecţionare individuală;
- relaţii solide în interiorul grupului.

Adair (*op.cit.*) accentuează importanţa selectării atente a membrilor grupului. Factorii-cheie pentru alegerea individuală nu sunt doar cei ce ţin de competenţa tehnică sau profesională, ci şi capacitatea de a munci ca membru al unei echipe şi deţinerea unor "atribute oportune de personalitate", cum ar fi disponibilitatea de a-i asculta pe ceilalţi, o optică flexibilă asupra lucrurilor şi capacitatea de a primi şi acorda încredere.

48. Belbin (*op.cit.*), în cursul apreciabilelor sale cercetări cu privire la rolurile din cadrul unui grup, a identificat iniţial opt asemenea roluri, cu ajutorul cărora a definit contribuţiile-cheie şi slăbiciunile permise pentru fiecare rol. Lista iniţială a fost ulterior revizuită, adăugându-se un rol suplimentar. Lista actuală a rolurilor din echipă, pe care o prezentăm în continuare, ne oferă câteva comparaţii interesante în privinţa comportamentului specific de rol (vezi Figura 6.4).

Figura 6.4 Rezumatul rolurilor din cadrul unei echipe, după Belbin

Denumirea rolului	*Contribuţia fundamentală*	*Slăbiciuni permise*
Designerul	Creativitate, imaginaţie, capabil să rezolve probleme dificile.	Ignoră detaliile, adesea prea preocupat să comunice eficient.
Investigatorul (exploratorul) de resurse	Entuziasm, comunicare, caută ocazii favorabile, îşi face relaţii utile.	Exagerat de optimist, îşi pierde repede interesul.
Coordonatorul	Prezidează, clarifică scopurile; capacităţi de decizie şi împuternicire.	Poate dovedi înclinaţii spre manipulare, uneori deleagă altora sarcinile proprii.
Modelatorul	Dinamism, perseverenţă orientată, curaj în depăşirea obstacolelor, face faţă presiunilor.	Atitudine provocatoare, răneşte sentimentele celor din jur.
Monitor-evaluatorul	Discernământ, spirit critic constructiv, gândire strategică.	Incapacitate de a-şi face adepţi, fiind exagerat de critic.
Lucrătorul de echipă	Cooperare, diplomaţie, atitudine perceptivă, evitând fricţiunile.	Nehotărât în unele situaţii, uşor de influenţat.
Realizatorul	Disciplină, seriozitate, eficienţă, iniţiază măsuri practice.	Lipsă de flexibilitate, lentoare în depistarea posibilităţilor inedite.

Finalizatorul	Atitudine metodică și conștiincioasă, depistează erorile și omisiunile, respectă termenele de realizare.	Își face prea multe griji, refractar la delegarea responsabilității, tipicar.
Specialistul (rol adăugat listei lui Belbin)	Decis în urmărirea scopului propus, are capacitate de auto-inițiere, asigură cunoștințe și competențe pe care doar puțină lume le posedă.	Contribuție limitată la un domeniu îngust, zăbovește asupra detaliilor tehnice, nu reușește să perceapă imaginea de ansamblu.

49. Cele nouă roluri de muncă în echipă definite de Belbin ne oferă suficiente atribute distincte pentru a observa gama rolurilor pe care și le pot asuma membrii unui grup. Tiparul exact al punctelor tari și slabe caracteristice fiecărui individ poate fi determinat, cu relativă acuratețe, prin exerciții de grup și prin feedback. Belbin scoate în evidență faptul că oamenii "nu sunt decât foarte rar capabili de rezultate bune în toate cele nouă roluri posibile". Aspectul esențial este că majoritatea oamenilor dispun de suficiente calități personale cu care să contribuie la munca în echipă - fără a nega că toate acest calități sunt invariabil însoțite și de anumite neajunsuri. Dacă se dorește constituirea unor echipe eficace, care să încorporeze toată gama de roluri posibile, este neapărat necesar să fie recunoscute atât calitățile, cât și neajunsurile inerente.

Concluzie

50. Dat fiind că majoritatea angajaților unei organizații își desfășoară activitatea în grupuri de un tip sau altul, pentru conducerea organizației este vital să se acorde atenția cuvenită rolurilor de grup, activității în grup și/sau dezvoltării spiritului de echipă. Așa cum ne-a demonstrat deja experiența japoneză, constituirea unor echipe cu înalt grad de coeziune, îmbibate cu valorile culturale ale organizației, a adus beneficii considerabile atât pe plan individual, cât și economiei în ansamblu. Iar din moment ce astfel de îmbunătățiri sunt întotdeauna strâns asociate cu valorile personale și respectul față de sine, instruirea specifică din acest domeniu trebuie întreprinsă cu sensibilitate și cu înțelegerea puterii relative de poziție a indivizilor în cauză.

Lista referințelor

1. Mayo, E. (1933), The Human Problems of an Industrial Civilisation, Macmillan, New York.
2. Roethlisberger, J. și Dickson, W, (1939), Management and the Worker, Harvard Univ. Press.
3. Lewin, K. et al (1939), 'Patterns of Aggressive Behaviour etc.', Journal of Psychology, Vol.10.
4. Schein, E.H. (1965), Organisational Psychology, Prentice Hall.
5. Burns, T. și Stalker, G.M. (1961), The Management of Innovation, Tavistock.
6. Urwick, L.F. (1947), The Elements of Administration, Pitman.
7. Tuckman, B. (1965), 'Developmental sequence in small groups', Psychological Bulletin, 63.
8. Tuckman, B. și Jensen, N. (1977), 'Stages of Small Group Development Revisited', în Group and Organisational Studies, Vol.2, pp.419 și urm.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

9. Woodcock, M. (1979), Team Development Manual, Gower.
10. Belbin, R.M. (1993), Team Roles at Work, Butterworth Heinemann.
11. Legge, K. (1978), Power, innovation and problem-solving in Personnel Management, McGraw-Hill.
12. Handy, C. (1993), Understanding Organisations (ediția a patra), Penguin.
13. McGregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill.
14. Bales, R.F. (1950), Interaction Process Analysis, Addison-Wesley.
15. Racham, N. şi Morgan, T. (1977), Behaviour Analysis in Training, McGraw-Hill.
16. Fiedler, F. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill.
17. Adair, J. (1973), Action-centred Leadership, McGraw-Hill.
18. Woodward, J. (1965), Industrial Organisation - Theory and Practice, OUP.
19. Adair, J. (1986), Effective Teambuilding, Gower.

7 Teorii ale motivării

Introducere

1. Capitolul de față are ca scop prezentarea în rezumat a principalelor teorii care au influențat modul în care încearcă managerii să motiveze forța de muncă.

   Teoria motivării* încearcă să explice *de ce* se comportă oamenii așa cum se comportă. O sarcină deloc ușoară sau, ca să-i citățm pe Vroom și Deci (1970)[1]: "La întrebarea *Ce anume îi face pe lucrători să muncească eficient?* nu este ușor de dat un răspuns." Dificultatea constă în faptul că orice cercetător trebuie să facă unele presupuneri privind motivele comportamentului pe care l-a observat sau înregistrat. Ca urmare, în toate judecățile privitoare la motivare va exista întotdeauna un anumit element de subiectivate.

2. Legătura între teoria motivării și practica managerială este absolut vitală pentru reușita în management. Oamenii sunt cea mai importantă categorie de active de care se poate folosi o întreprindere. De fapt, nici o organizație nu poate exista fără ființele umane care o alcătuiesc! Din nefericire, însă, oamenii sunt totodată și singurul activ care poate să acționeze *împotriva* scopurilor organizației! În consecință, numai printr-un efort de colaborare pot ajunge oamenii să găsească în slujirea organizației un debușeu al energiei și creativității lor latente.

---

* Aici se impun câteva precizări cu privire la sensurile unora din termenii acestei familii - și anume sensurile relevante pentru contextul de față. *Motiv*: cauza, rațiunea, pricina unei acțiuni; imboldul care împinge la acțiune sau care determină o acțiune; mobil. ***A motiva***: a aduce argumente în favoarea unei acțiuni; a mobiliza. *Motivare*: acțiunea de a motiva. *Motivație*: totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri. *Motivațional*: care servește drept motivație (din *Dicționarul explicativ al limbii române*, 1996) (n. red.)

Motivarea

3. Pentru discuția pe care urmează s-o purtăm aici, vă propunem ca definiție de lucru a motivării următorul enunț:

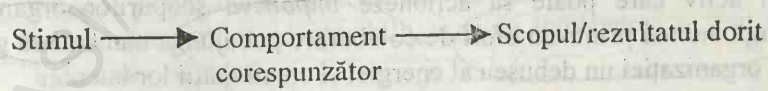
> "Motivarea este un proces prin care oamenii aleg între mai multe variante posibile de comportament, pentru a-și atinge scopurile personale."

Această definiție elimină din start comportamentul instinctiv sau reflex și se concentrează asupra *opțiunii* individului. Dar exercitarea capacității de opțiune nu este un proces exclusiv rațional, fiind considerabil influențat de sentimentele și valorile adânc înrădăcinate ale individului în cauză.

4. Scopurile urmărite de fiecare individ pot să fie relativ tangibile (de exemplu recompensa bănească sau promovarea în funcție) sau intangibile, cum ar fi respectul față de sine sau satisfacția profesională. Recompensele care se pot obține sunt în general clasificate în două mari categorii: intrinseci (interioare) și extrinseci (exterioare). Pe scurt, recompensele intrinseci sunt cele care derivă din experiența proprie a individului, iar recompensele extrinseci, cele conferite din afară. O recompensă intrinsecă este sentimentul de realizare personală sau de stimă față de propria persoană; o recompensă extrinsecă ar putea fi majorarea salariului sau promovarea pe un post mai bun. Deși motivarea, luată ca atare, este în primul rând o experiență individuală, managerii, în particular, se străduiesc să găsească legături cât mai sigure între motivațiile personale și activitatea performantă. Tot lor le revine și sarcina de a crea condițiile propice pentru armonizarea scopurilor personale cu cele ale organizației.

5. Mai simplu spus, motivația reprezintă comportamentul cauzat de un oarecare element stimulator, dar îndreptat spre un anume rezultat dorit, după cum se poate vedea în Figura 7.1 de mai jos:

Figura 7.1 Mecanismul elementar al motivării



În modelul ilustrat mai sus, stimulul poate fi reprezentat de o nevoie, o dorință sau un element de atracție - spre exemplu, nevoia de a mânca. Comportamentul corespunzător ar fi oprirea la un restaurant de pe marginea șoselei sau mersul în bucătărie. Scopul sau rezultatul dorit ar fi, în cel mai rău caz, îndepărtarea senzației de foame, iar în cel mai fericit caz, plăcerea unei mese consistente.

6. În legătură cu Figura 7.1, un cercetător al mecanismelor motivării ar pune următoarele întrebări:

- Care a fost stimulul care a declanşat comportamentul observat?
- Care este natura stimulului perceput? (de exemplu: simplă poftă de mâncare? Atracţia exercitată de stimulul respectiv?)
- Care a fost reacţia subiectului la apariţia stimulului respectiv?
- Ce anume a determinat subiectul să aleagă un anumit comportament şi nu altul?
- Ce scop anume părea să urmărească subiectul?
- De ce a fost ales tocmai acel scop?
- Cât de eficace a fost comportamentul ales de subiect, în atingerea scopului urmărit?
- Cât de adecvat a fost scopul, faţă de stimulul declanşator?

Teoriile care se concentrează asupra *stimulului*, adică asupra cauzelor specifice care determină motivarea, au fost denumite "teorii de conţinut", iar printre exponenţii acestora se numără autori foarte bine cunoscuţi, cum ar fi Maslow, Herzberg şi McGregor. Teoriile care se concentrează asupra *comportamentului* au fost denumite "teorii de proces", doi dintre exponenţii lor de seamă fiind Skinner (vezi Capitolul 24) şi Vroom.

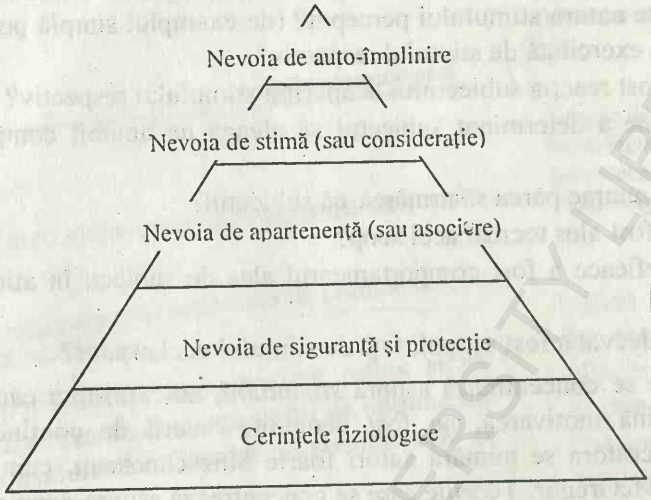
7. Performanţa efectivă în muncă nu depinde numai de motivaţii. Există numeroşi alţi factori - cum ar fi cunoştinţele şi capacităţile individuale, natura sarcinii, stilul managerial adoptat şi climatul organizaţional - care deţin şi ei un anumit rol în privinţa rezultatelor obţinute de oameni. Caracteristica esenţială a motivării este dată de faptul că determină măsura în care individul respectiv *doreşte* să-şi pună cunoştinţele şi capacităţile la dispoziţia altora şi, mai mult decât atât, să îndepărteze efectele produse de obstacolele şi dificultăţile întâmpinate pe parcurs.

8. Haideţi acum să examinăm pe scurt câteva dintre teoriile fundamentale ale motivării, apărute de-a lungul ultimilor treizeci de ani. Teoriile avansate de Maslow, Alderfer, Herzberg şi McClelland sunt *teorii de conţinut*, iar cele cunoscute sub denumiri cum ar fi "Teoria aşteptărilor", "Teoria echităţii" şi "Teoria scopului" sunt eminamente *teorii de proces*.

Ierarhia necesităţilor (Maslow)

9. Maslow (1954)[2] este de părere că necesităţile (sau trebuinţele) umane acţionează la mai multe niveluri diferite, începând de la cele fiziologice elementare, cum ar fi foamea, şi până la cele din planul superior, cum ar fi nevoia de auto-realizare şi auto-împlinire. Aceste niveluri pot fi ordonate ierarhic după cum urmează:

Figura 7.2 Ierarhia trebuințelor umane, după Maslow



10. Argumentația de principiu a lui Maslow este că, în condițiile în care toate celelalte elemente rămân la fel, oamenii tind să-și satisfacă progresiv aceste trebuințe, adică mai întâi pe cele percepute la nivelul cel mai coborât, după care trec treptat la cele dintr-un plan superior. Dar așa cum arată Guest (1984)[3] în lucrarea sa de analiză a teoriilor motivării, cercetările întreprinse pe parcursul anilor '60 și la începutul anilor '70 "nu au adus decât prea puține dovezi, dacă nu chiar deloc, în sprijinul teoriei lui Maslow ...". Principala critică pe care o putem aduce modelului lui Maslow rezidă în vizibila sa rigiditate. Deși puțină lume ar nega faptul că există și nevoi de ordin inferior și de ordin superior, există mulți care s-ar îndoi de ideea că oamenii tind să și le satisfacă în mod sistematic și întotdeauna de jos în sus.

Teoria lui Alderfer

11. Clayton Alderfer (1972)[4], pornind de la ideea lui Maslow, a întreprins unele studii care l-au condus la așa-numita "Teorie ERG a motivării". Conform acestei teorii, nevoile oamenilor se manifestă într-un singur plan și anume continuu, și nu sub forma unei ierarhii; există nu cinci grupe de cerințe, ci doar trei - respectiv cele existențiale (E de la *Existence*), cele de relaționare (R de la *Relatedness*) și cele de progres sau creștere (G de la *Growth*). Cerințele existențiale corespund celor considerate primare de Maslow, cerințele de relaționare - celor considerate sociale, iar cerințele de progres - celor considerate de ordin superior. Modelul lui Alderfer este evident mai dinamic decât modelul lui Maslow. În cadrul lui există posibilitatea ca oamenii să acționeze pe baza a două categorii de cerințe simultan și se face distincția între cerințele cronice - sau de durată - și cele episodice - sau ocazionale.

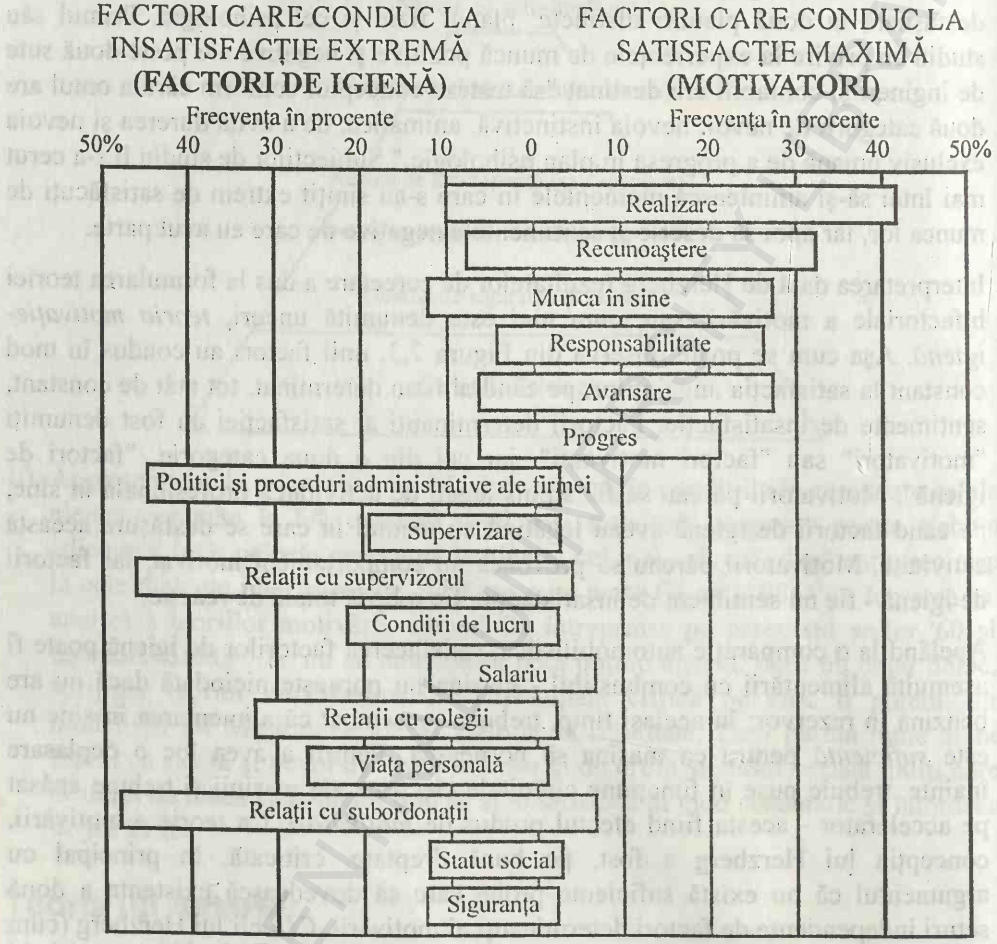
Teoria bifactorială motivație-igienă (Herzberg)

12. Frederick Herzberg (1966)[5] a pornit de la principiul că existența umană se desfășoară în două planuri distincte: planul fizic și cel psihologic. Primul său studiu cu privire la experiențele de muncă pozitive și negative ale peste două sute de ingineri și contabili era destinat "să testeze conceptul conform căruia omul are două categorii de nevoi: nevoia instinctivă, animalică, de a evita durerea și nevoia exclusiv umană de a progresa în plan psihologic." Subiecților de studiu li s-a cerut mai întâi să-și amintească momentele în care s-au simțit extrem de satisfăcuți de munca lor, iar apoi să descrie și sentimentele negative de care au avut parte.

13. Interpretarea dată de Herzberg rezultatelor de cercetare a dus la formularea teoriei bifactoriale a motivării sau, cum mai este denumită uneori, *teoria motivație-igienă*. Așa cum se poate observa din Figura 7.3, unii factori au condus în mod constant la satisfacția angajaților, pe când alții au determinat, tot atât de constant, sentimente de insatisfacție. Factorii determinanți ai satisfacției au fost denumiți "motivatori" sau "factori motivanți", iar cei din a doua categorie, "factori de igienă". Motivatorii păreau să fie strâns legați de activitatea profesională în sine, pe când factorii de igienă aveau legătură cu mediul în care se desfășura această activitate. Motivatorii păreau să provoace un comportament motivat, iar factorii de igienă - fie un sentiment de insatisfacție, fie o lipsă totală de reacție.

14. Apelând la o comparație automobilistică, satisfacerea factorilor de igienă poate fi asemuită alimentării cu combustibil - mașina nu pornește niciodată dacă nu are benzină în rezervor; în același timp, trebuie consemnat că alimentarea în sine nu este *suficientă* pentru ca mașina să pornească. Pentru a avea loc o deplasare înainte, trebuie puse în funcțiune circuitele electrice ale mașinii și trebuie apăsat pe accelerator - acesta fiind efectul produs de *motivatori*. Ca teorie a motivării, concepția lui Herzberg a fost, pe bună dreptate, criticată, în principal cu argumentul că nu există suficiente probe care să dovedească existența a două seturi independente de factori determinanți ai motivării. Criticii lui Herzberg (cum ar fi Campbell et al., 1970)[6], au afirmat că, dintr-un unghi de vedere empiric, teoria acestuia se ocupă mai mult de satisfacția/insatisfacția profesională decât de comportamentul la locul de muncă. Cu toate acestea, lucrările lui Herzberg au condus la ceea ce s-ar putea numi interesul pentru *îmbogățirea* sau *creșterea responsabilității postului* (adică suplimentarea factorilor motivatori din cadrul unui post) și, ceva mai de curând, la curentul în favoarea "calității vieții profesionale".

Figura 7.3 Factorii care influențează atitudinile de muncă (Herzberg)



Notă: Lungimea fiecărei "căsuțe" reprezintă frecvența de apariție a factorului respectiv, în situațiile descrise de subiecți, iar grosimea lor reprezintă durata relativă a sentimentelor pozitive sau negative în legătură cu postul respectiv.

a) motivatorii îşi au şi ei propriile aspecte negative, de exemplu: lipsa de realizări poate duce la insatisfacție;

b) factorii de igienă au aspecte pozitive, de exemplu: salariul poate fi o sursă de satisfacție.

Motivații ale realizării personale (sau succesului)

15. Conceptul de motivație a realizării personale este în general asociat cu opera lui D. McClelland şi a colegilor săi de la Universitatea Harvard. Plecând de la o listă de aproximativ 20 de tipuri de nevoi identificate anterior de un alt teoretician, H.A. Murray, McClelland şi-a concentrat atenția asupra a trei dintre ele:

    ❶ nevoia de realizare (sau succes personal) - numit de el *factorul n Ach* (de la *need for achievement*)

    ❷ nevoia de asociere (sau afiliere) - *factorul n Aff* (de la *need for affiliation*);

    ❸ nevoia de putere - *factorul n Pow* (de la *need for power*).

    Dintre cele trei, accentul principal în cadrul cercetării întreprinse a fost pus pe nevoia de realizare, deoarece s-a considerat că acesta este motivul cu tendința de manifestare cea mai stabilă şi care este activat de evenimente exterioare individului în cauză.

16. McClelland (1961)[7] a constatat că indivizii cu un pronunțat factor *n Ach* aveau tendința să manifeste următoarele caracteristici:

    ❶ nevoia lor de realizare era permanentă;

    ❷ căutau sarcini în cadrul cărora să-şi asume responsabilitate;

    ❸ preferau sarcinile susceptibile de a le pune forțele la încercare, dar fără a fi totuşi prea dificile - doreau să simtă că le pot stăpâni şi nu să-şi propună obiective imposibil de atins;

    ❹ căutau în mod activ feedback asupra propriilor rezultate;

    ❺ erau mai puțin preocupați de nevoile sociale - sau de afiliere.

    McClelland a tras concluzia că factorul *n Ach* era determinat mai mult de experiențele din copilărie şi de proveniența culturală a subiectului decât de elementele moştenite.

17. În lumina caracteristicilor sugerate pentru personalitatea de tip "realizator", ideile lui McClelland şi-au găsit aplicarea practică în selecția managerilor. Testul psihometric cunoscut sub denumirea *Thematic Apperception Test* sau *TAT* (adică "Testul de apercepție tematică") a fost utilizat pe scară largă pentru evidențierea tendințelor n Ach, n Aff şi n Pow ale unei persoane. În cadrul acestui test, subiecților li se cere să studieze mai multe imagini şi apoi să descrie ce anume se întâmplă în fiecare dintre ele, cine sunt cei prezenți în imagini, ce anume se va întâmpla în continuare şi aşa mai departe. Pornind de la aceste descrieri, se deduce în final pregnanța nevoilor fiecărui subiect.

V.H. Vroom şi *teoria aşteptărilor*

18. Într-o lucrare extrem de influentă, Vroom (1964)[8] şi-a concentrat atenţia asupra comportamentului uman la locul de muncă. Observaţiile sale aveau ca scop să explice *procesele* din cadrul comportamentului individual, pornind de la premisa că mare parte dintre acestea vor fi motivate sau, altfel spus, mare parte din comportamentul observat va rezulta din preferinţa individului pentru anumite rezultate şi aşteptări legate de consecinţele fiecărei acţiuni. Principiul metodologic adoptat de Vroom a fost cel de "observare obiectivă".

19. Elementele esenţiale din concepţia lui Vroom au ajuns să fie denumite *Teoria aşteptărilor*. Punctul central al acestei teorii este ideea că orice comportament motivat este produsul a două variabile-cheie:

    ❶ valenţa (în sensul de atractivitate) a unui anumit rezultat pentru individul în cauză;

    ❷ aşteptarea că o anumită acţiune va fi urmată de un rezultat previzibil.

    Valenţa reprezintă anticiparea satisfacţiei pe care o poate aduce un anumit rezultat. Aceasta este altceva decât *Valoarea* rezultatului, care este satisfacţia efectiv obţinută. *Aşteptarea* este convingerea de moment că o anumită acţiune are toate şansele să fie urmată de un anumit rezultat. Produsul dintre Valenţă şi Aşteptare reprezintă Forţa. Termenul de *Forţă* este utilizat aici cu sensul de "presiune în direcţia executării unei acţiuni". Aşadar, formula elementară propusă de Vroom este următoarea:

    FORŢĂ (Motivaţie) = VALENŢĂ × AŞTEPTARE

20. Ideile lui Vroom au fost urmate de numeroşi alţi teoreticieni, în asemenea măsură încât, într-o recentă analiză a teoriei motivării, Guest (1984)[3] conchide că "Teoria aşteptărilor continuă să reprezinte cadrul de lucru predominant pentru înţelegerea conceptului de motivare profesională." Lawler şi Porter (1967)[9], în particular, au dezvoltat ideile lui Vroom, elaborând un model care încearcă să abordeze două probleme majore:

    ❶ Care sunt factorii determinanţi ai efortului depus de o persoană la locul de muncă?

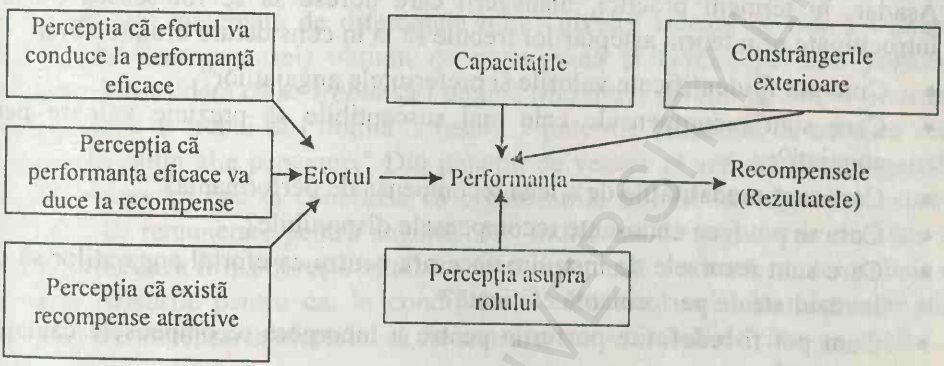
    ❷ Care sunt factorii determinanţi ai raportului între efort şi performanţă?

21. Variabilele alese de Lawler şi Porter au fost următoarele:
    - efortul;
    - valoarea recompenselor;
    - probabilitatea ca recompensa să depindă de efort;
    - performanţa;
    - competenţele;

- percepția asupra rolului.

La baza modelului elementar (vezi Figura 7.4) se află ipoteza că oamenii acționează în funcție de percepția lor asupra situației existente. Acest factor de subiectivitate constituie un aspect fundamental al modelului.

Figura 7.4 Model simplificat al teoriei așteptărilor (după Lawler și Porter)



Modelul arată limpede că efortul individului este determinat de modul în care acesta percepe situația existentă. De asemenea, arată că performanța este condiționată de capacitățile individului și de modul cum acesta își înțelege rolul asumat, precum și de constrângerile exercitate de mediul exterior (de exemplu politicile companiei).

22. Recompensele pe care oamenii le consideră atractive - sau, altfel spus, care posedă o valență ridicată pentru ei - pot fi intrinseci sau extrinseci. Vroom (1964)[8] consideră că satisfacția profesională reprezintă unul din aspectele motivării. Noțiunea de "satisfacție profesională" (satisfacția muncii, satisfacția dată de activitatea de la locul de muncă) este văzută ca "echivalent conceptual al valenței (atractivității) pe care o are activitatea - sau rolul profesional - pentru persoana care îndeplinește activitatea respectivă." În opinia lui Vroom, principalele variabile care influențează satisfacția profesională sunt:

❶ calitatea supervizării;

❷ echipa;

❸ conținutul postului;

❹ salariul;

❺ posibilitățile de promovare;

❻ programul de lucru.

Ca o concluzie la comentariile sale privind satisfacția profesională, Vroom afirmă:

"Ceea ce spun oamenii despre satisfacția pe care le-o oferă munca depusă ... are directă legătură cu măsura în care postul ocupat le oferă rezultate recompensatoare, cum ar fi salariul, diversitatea stimulentelor, considerație din partea supervizorilor, o mare probabilitate de promovare, interacțiune strânsă cu colegii de muncă, posibilitatea de a influența deciziile luate ... și controlul propriu asupra ritmului în care își desfășoară activitatea."

23. Așadar, în termeni practici, managerii care doresc să se folosească de ideile întruchipate prin teoria așteptărilor trebuie să ia în considerare următoarele:
    - Cum pot fi identificate valorile și preferințele angajaților?
    - Care sunt recompensele cele mai susceptibile să prezinte valoare pentru angajați?
    - Care sunt modalitățile de a lega recompensa de performanță?
    - Cum se pot face cunoscute recompensele disponibile?
    - Care sunt resursele de instruire necesare pentru ca efortul angajaților să ducă la rezultate de performanță eficientă?
    - Cum pot fi redefinite posturile pentru a încorpora recompensele căutate de angajați?
24. Redefinirea postului, inclusiv în ceea ce privește aspectele motivaționale, este un subiect de sine stătător, de care ne vom ocupa separat (vezi capitolul 8, "Definirea posturilor").

Alte teorii ale motivării

25. Locke (1976)[10] a avansat o teorie a motivării bazată pe stabilirea obiectivelor. Această așa-zisa *Teorie a obiectivelor* sugerează că elementul de motivare este chiar scopul urmărit de individ, și nu doar satisfacția produsă prin atingerea scopului respectiv. În opinia lui Locke, factorii determinanți ai obiectivelor pe care și le stabilește un individ sunt valorile sau dorințele acestuia, dar ceea ce îl mobilizează efectiv să treacă la acțiune sunt scopurile prin ele însele.

26. Cercetările întreprinse de Locke au arătat că performanța individuală era mai bună atunci când oamenilor li se stabiliseră obiective specifice de o natură incitantă sau cu un oarecare grad de dificultate și când primeau feedback cu privire la propria performanță. Acest tip de abordare comportă, evident, implicații semnificative pentru managementul prin obiective - sau prin stabilirea de obiective - a cărui reușită se bazează pe convenirea unor scopuri precise, prin acord comun între manager și subordonați.

27. O altă teorie, de dată mai recentă, este *Teoria echității* sau *Teoria comparației sociale*, care sugerează că, în mediul de muncă, oamenii se compară întotdeauna cu alte persoane care desfășoară activități similare în circumstanțe similare și, pe baza acestei comparații, judecă dacă sunt tratați corect sau nu. Adams (1964)[11] și colegii săi au constatat că angajații depuneau un efort de muncă susținut în cazul

în care considerau că sunt tratați echitabil, dar dacă li se părea că nu beneficiază de un tratament echitabil prin comparație cu alți angajați de pe posturi similare, efortul lor se diminua.

28. Această teorie nu a primit deocamdată vreo confirmare prin studii efectuate sistematic, dar are anumite legături cu teoria așteptărilor. Lawler (1971)[12], de exemplu, observă că, în privința recompenselor, satisfacția obținută de fiecare persoană este guvernată de diferențele între "nivelul la care se ridică valoarea rezultatului (recompensei) obținut de o persoană și nivelul pe care persoana respectivă consideră că *ar trebui* să-l obțină. Mai mult, nivelul pe care o persoană consideră că ar trebui să-l obțină ... (este) ... puternic influențat de ceea ce vede aceasta că obțin alte persoane." Din punctul de vedere al activității manageriale, aceste observații duc la concluzia că organizațiile trebuie să asigure un sistem echitabil de remunerare pentru angajații lor. Indiferent de negocierile derulate cu sindicatele, dacă firma dorește să aibă o forță de muncă motivată, atunci trebuie să ia toate măsurile pentru ca, în condițiile în care toate celelalte elemente sunt corecte, recompensarea efortului să fie considerată echitabilă de către angajați.

29. Edgar Schein (1988)[13], într-o lucrare fundamentală cu privire la științele comportamentului, identifică o serie de ipoteze referitoare la motivare. Aceste ipoteze pot fi rezumate, în ordinea cronologică a apariției, după cum urmează:

Optica rațional-economică. Această optică privitoare la comportamentul uman își are rădăcinile în teoria economică a lui Adam Smith, formulată în anii 1770. Conform acestei optici, motivația primară a oamenilor este dată de interesul propriu și de dorința maximizării câștigului. Această optică pune totodată accent pe faptul că oamenii își calculează în mod rațional interesul, mai ales în legătură cu nevoile de natură economică. În principiu, spune Schein, dacă se adoptă această perspectivă, toate ființele umane pot fi împărțite în două mari categorii: (1) masele calculate, interesate numai de bani și în care nu se poate avea încredere și (2) elita morală, animată de o gamă mai generoasă de interese și demnă de încredere, care are sarcina organizării și conducerii maselor. Această abordare corespunde Teoriei X a motivării, formulate de McGregor, și este totodată optica dominantă a școlii clasice de teorie managerială (reprezentată prin Taylor, cei doi Gilbreth, Urwick etc.). Continuă să fie și în ziua de azi o premisă fundamentală, adoptată de multe organizații contemporane.

Optica socială. Conform acestei optici, oamenii ar fi motivați în primul rând de nevoile lor sociale. Istoric vorbind, inițiatorii acestei abordări au fost cercetătorii de la Institutul Hawthorne. Optica socială face, totodată, parte și din teoria sistemelor socio-tehnice, așa cum a fost ea formulată de Trist și Bamforth (1951)[14], în lucrarea lor despre lucrătorii din minele de cărbune britanice. Acceptarea de către manageri a acestei idei presupune acordarea unei atenții

speciale nevoilor sociale ale angajaților, lăsând în plan secundar aspectele privitoare la sarcini.

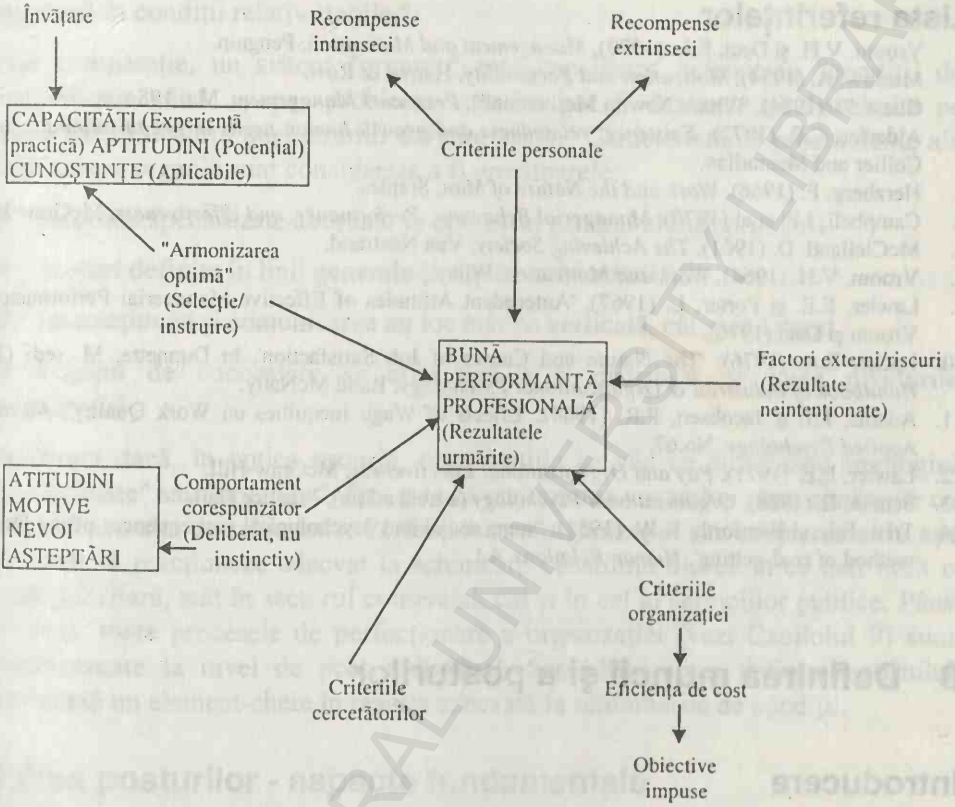
Optica auto-perfecționării. Conform acestei optici, oamenii sunt în mai mare măsură motivați de nevoia de auto-perfecționare decât de oricare altă nevoie. Persoanele care caută auto-perfecționarea au nevoie de responsabilitate, de sarcini cu un anumit grad de dificultate şi de sentimentul că pot să fie mândre de ceea ce fac. Exponenții cei mai de seamă ai acestei teorii sunt McGregor (Teoria Y), Maslow şi Argyris. Studiile de cercetare întreprinse au arătat că optica auto-perfecționării se bucură de largă susținere în rândul profesioniştilor şi al angajaților cu diplome de calificare, dar în ceea ce-i priveşte pe muncitorii necalificați, situația rămâne încă neclară.

Optica complexă. Conform acestei optici, motivarea reprezintă o chestiune mult mai complexă decât s-a considerat până acum. Oamenii sunt entități complexe şi variabile, care reacționează la o mare varietate de strategii manageriale şi sunt influențați în mod diferit de sarcini şi grupuri de muncă diferite. Schein vede aici motivația ca pe un fel de "contract psihologic", având la bază dezideratele fiecăreia dintre părți în legătură cu comportarea celeilalte şi măsura în care aceste deziderate ajung să fie împlinite. Această abordare nu exclude nici una din opticile menționate anterior, ci, dimpotrivă, le circumscrie pe toate.

Concluzie

1. Motivarea umană este o chestiune pe cât de complexă, pe atât de importantă pentru conducerea organizației. Ținând cont de diversele teorii pe care le-am luat în considerare, putem face acum un rezumat al principalilor factori determinanți ai motivării, care continuă să prezinte interes deopotrivă pentru cercetători şi practicieni. În Figura 7.5 avem un model schematic de ilustrare a concluziilor pe care le putem trage în finalul acestui capitol.

Figura 7.5 Rezumat al teoriilor motivării



31. Modelul de mai sus sugerează că performanța eficientă este rezultanta a două seturi majore de factori: în primul rând, aptitudinile, capacitățile şi cunoştințele individului, care trebuie combinate în aşa fel încât să se obțină varianta cu maxime şanse de realizare a rezultatelor dorite; şi, în al doilea rând, atitudinile, motivele, nevoile şi aşteptările la care recurge fiecare individ atunci când îşi alege un anumit tip de comportament pentru situația respectivă. Modul de învățare influențează cunoştințele şi capacitățile dobândite (vezi Capitolul 2). Criteriul de definire a performanței eficiente nu este întotdeauna acelaşi pentru indivizi şi organizații: oamenii preferă satisfacția asigurată de diverse recompense intrinseci şi extrinseci, iar organizațiile urmăresc economia în îndeplinirea obiectivelor.

32. Majoritatea factorilor de motivare prezintă un dublu aspect: pe de o parte exercită influențe asupra performanței profesionale, iar pe de alta sunt direct influențați de ea. Există şi alți factori, exteriori, care influențează performanța şi care presupun riscuri pentru ambele părți, putând să ducă la rezultate neintenționate. În fine, au fost incluse criteriile proprii ale cercetătorilor pentru a ne reaminti că, în domeniul ştiințelor sociale, când evaluăm studiile teoretice existente trebuie întotdeauna să luăm în considerare şi unghiul de vedere al observatorului.

Lista referințelor

1. Vroom, V.H. şi Deci, E.L. (1970), *Management and Motivation*, Penguin.
2. Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row.
3. Guest, D. (1984), 'What's New in Motivation?", *Personnel Management*, Mai 1984.
4. Alderfer, C.P. (1972), *Existence, relatedness and growth human needs in organisational settings*, Collier and Macmillan.
5. Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Staples.
6. Campbell, J.P. et al (1970), *Managerial Behaviour, Performance, and Effectiveness*, McGraw-Hill.
7. McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand.
8. Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, Wiley.
9. Lawler, E.E. şi Porter, L. (1967), 'Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance', în Vroom şi Deci (1970).
10. Locke, E.A. (1976), 'The Nature and Causes of Job Satisfaction', în Dunnette, M. (ed) (1976) *Handbook of Industrial & Organisational Psychology*, Rand McNally.
11. Adams, J.S. şi Jacobsen, P.R. (1964), 'Effects of Wage Inequities on Work Quality', *Journal of Applied Psychology*, No.67.
12. Lawler, E.E. (1971), *Pay and Organisational Effectiveness*, McGraw-Hill.
13. Schein, E. (1988), *Organisational Psychology* (a treia ediție), Prentice Hall.
14. Trist, E.L. şi Bamforth, K.W. (1951), 'Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting', *Human Relations*, 4.1.

8 Definirea muncii şi a posturilor

Introducere

1. Orice organizație în care se munceşte poate fi văzută ca o rețea de posturi. Aceste rețele pot fi relativ rigide sau flexibile, în funcție de măsura în care frontierele dintre posturi sunt adaptate pentru a face față schimbării condițiilor. Posturile sunt elemente fundamentale ale organizației, reprezentând principalele instrumente pentru repartizarea sarcinilor, obligațiilor şi rolurilor care revin diverselor categorii de personal angajat al organizației. În lucrarea lor devenită clasică, *The Management of Innovation* ("Managementul inovației"), Burns şi Stalker (1961)[1] evidențiază câteva diferențe importante între organizațiile rigide şi cele flexibile, pe care le denumesc "mecaniciste" şi respectiv "organice".

2. Organizațiile mecaniciste se caracterizează prin:

   ❶ sarcinile specializate, îndeplinite separat unele de celelalte;

   ❷ definire precisă a metodelor şi îndatoririlor;

   ❸ interacțiuni pe verticală cu şi între eşaloanele manageriale;

   ❹ comportament operațional guvernat de superiori;

   ❺ fluxuri verticale de comunicare.

Un sistem organizatoric mecanicist ar părea să fie "adecvat unei întreprinderi care operează în condiţii relativ stabile."

3. Prin comparaţie, un sistem "organic" este considerat potrivit în "condiţii de instabilitate, când ... apar probleme care nu pot fi defalcate şi distribuite pe specialităţi în cadrul unei ierarhii definite exact." Caracteristicile proeminente ale unui sistem organic sunt considerate a fi următoarele:

   ❶ sarcinile specializate abordate în contextul general al întreprinderii

   ❷ posturi definite în linii generale şi supuse schimbării

   ❸ interacţiunea şi comunicarea au loc atât pe verticală, cât şi în lateral

   ❹ bagajul de cunoaştere se consideră a fi distribuit pe toate nivelurile organizaţiei

4. Indiferent dacă, în optica proprie, organizaţiile se văd ca aparţinând tipologiei "mecaniciste" sau "organice", fapt este că majoritatea vor trebui să se confrunte cu o formă sau alta de schimbare. Perfecţionarea organizaţiei sau adaptarea ei în aşa fel încât să reacţioneze adecvat la schimbare constituie din ce în ce mai mult o temă prioritară, atât în sectorul comercial, cât şi în cel al serviciilor publice. Până la urmă, toate procesele de perfecţionare a organizaţiei (vezi Capitolul 9) sunt implementate la nivel de post individual. Sau altfel spus, definirea postului reprezintă un element-cheie în reacţia adecvată la schimbările de condiţii.

Definirea posturilor - aspecte fundamentale

5. Problemele cu care se confruntă cei care caută să adapteze posturile la situaţia în schimbare pot fi rezumate după cum urmează:

   ❶ Care sunt sarcinile care trebuie îndeplinite?

   ❷ Cum trebuie împărţite aceste sarcini între oameni, calculatoare şi maşini?

   ❸ Care sunt sarcinile optime pentru oameni, în termeni de (a) eficienţă şi (b) satisfacţie personală?

   ❹ Cum ar trebui grupate sarcinile pentru alcătuirea fiecărui post individual?

   ❺ Care sunt mecanismele necesare pentru a facilita modificarea posturilor, ca răspuns la schimbările de condiţii?

   ❻ Care este prioritatea pe care ar trebui să o primească eficienţa organizaţională, faţă de satisfacţia profesională a angajatului?

6. Răspunsul dat la aceste întrebări depinde, în general, de atitudinea conducerii faţă de problema structurii organizatorice. Dacă se preferă abordarea mecanicistă, atunci este foarte probabil ca posturile angajaţilor să fie definite în funcţie de dotarea cu utilaje şi sisteme de muncă, şi mai puţin invers. În cadrul abordării

organice, este mult mai probabil ca nevoile oamenilor să prevaleze în fața celor aferente procesului de producție.

7. Motivele pentru care întrebările de mai sus sunt atât de importante ar putea fi rezumate, în mare, după cum urmează:

   ❶ Permit conducerii organizației să analizeze modul în care ar trebui abordată problema alocării sarcinilor la toate nivelurile organizației.

   ❷ Aduc în centrul atenției modul în care s-ar putea obține un optim de performanță potențială din partea angajaților.

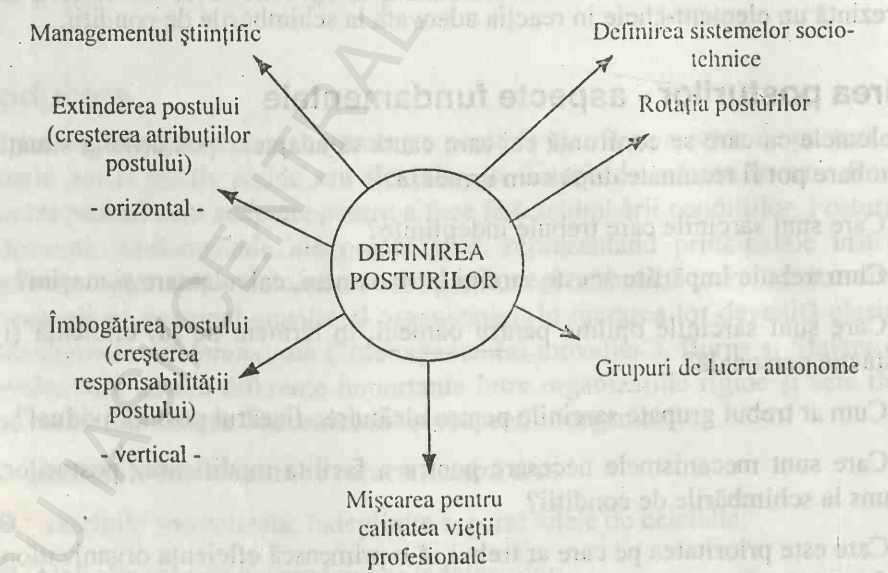
   ❸ Scot în evidență problema combinației ideale între resursele materiale și umane ale organizației, în vederea atingerii scopurilor organizaționale.

   ❹ Sunt elementele care indică măsurile ce pot fi luate pentru a se realiza un grad ridicat de satisfacție profesională a angajaților.

   ❺ Ridică problema măsurii în care ar trebui sacrificate nevoile angajaților, din considerente de "eficiență".

8. Dacă privim definirea postului ca pe o problemă în sine, atunci putem reprezenta sintetic cele mai larg răspândite abordări sub forma unei diagrame (Figura 8.1):

Figura 8.1 Modalități de abordare a definirii posturilor



Toate abordările de mai sus vor fi descrise concis pe parcursul acestui capitol, împreună cu principalele lor implicații. Tehnologia informațională reprezintă, la rândul ei, un factor cu impact semnificativ asupra managementului de personal și a definirii posturilor și va fi analizat în finalul acestui capitol.

Definirea posturilor şi managementul ştiinţific

9. Argumentaţia dominantă pentru definirea posturilor s-a menţinut, pe parcursul ultimilor cincizeci de ani, în jurul cerinţei de a obţine rezultate optime din desfăşurarea activităţii. Acesta este raţionamentul tipic al "managementului ştiinţific", în care munca şi efortul uman sunt văzute prin raportare la maşinile şi sistemele create pentru oameni. Sau, ca să-i citãm pe Davis şi Taylor (1979)[2]:

> "Ceea ce s-a întâmplat până acum a fost raţionalizarea omului, impropriu denumită raţionalizarea muncii, iar începând cu anii '60, raţionalizarea sistemelor."

Conform opticii managementului ştiinţific, atributele esenţiale ale definirii postului sunt următoarele:

- grad maxim de specializare a postului;
- nivelurile minimale de calificare;
- durate minime de timp necesare pentru finalizarea sarcinilor;
- durate minime de timp necesare pentru instruire profesională;
- grad maxim de utilizare a maşinilor;
- niveluri minimale de flexibilitate sau de autonomie în cadrul postului;
- măsurabilitatea sarcinilor aferente postului.

10. Sistemele de producţie rezultate în lumina acestei abordări au dus, fără îndoială, la îmbunătăţiri ale eficienţei şi productivităţii muncii. Studiul aplicativ întreprins de Taylor (1911)[3] la uzinele Bethlem Steel a adus argumente convingătoare pentru îmbunătăţirea productivităţii prin definirea raţională a posturilor, ca prim pas, urmat de încadrarea lucrătorilor corespunzători pe posturile respective. În perioada de după război, însă, multe societăţi comerciale şi de servicii publice au înregistrat experienţe oarecum dezamăgitoare în privinţa rezultatelor aduse de abordarea raţională a muncii. Fluctuaţia forţei de muncă era destul de mare, absenteismul şi întârzierile la program erau fenomene larg răspândite, atenţia acordată calităţii se dovedea scăzută, iar flexibilitatea muncii - un obiectiv greu de realizat. În fapt, era vorba de rebeliunea fiinţei umane împotriva rigidităţii impuse condiţiilor sale de muncă de "imperativul tehnologic", cum a numit cineva cerinţa ca oamenii să muncească în funcţie de condiţiile de utilare tehnologică. Davis şi Taylor (1979)[2] consideră că:

> "Nu ne-am arătat la înălţimea sarcinii de a defini posturi şi roluri care să-l raporteze corespunzător pe om, cu nevoile şi capacităţile sale unice, la tehnologie ..."

Tocmai pentru că ne-am arătat inconsecvenţi în această direcţie, au fost depuse, mai ales pe parcursul ultimilor zece ani, eforturi din ce în ce mai mari în abordarea chestiunii definirii posturilor, atât din punctul de vedere al angajatului, cât şi din perspectiva sistemului de producţie.

Definirea postului

11. Conceptul de "definire a postului" este atribuit lui Davis şi Carter (1955)[4], care considerau că această noțiune desemnează:

> "organizarea (sau structurarea) unui post în aşa fel încât să satisfacă exigențele tehnice-organizatorice ale activității ... şi exigențele umane ale persoanei care efectuează activitatea respectivă."

Studiile întreprinse l-au condus pe Davis la identificarea mai multor probleme de definire, legate de structurarea posturilor. Acestea sunt:

a) identificarea limitelor de acțiune ale postului (frontierele postului);
b) identificarea factorilor care acționează în cadrul postului;
c) determinarea metodelor de evaluare şi control al acestor factori;
d) elaborarea unor metode sistematice de definire;
e) elaborarea criteriilor de evaluare a posturilor definite.

(Davis, 1957)[5]

12. În confruntarea cu aceste probleme, Davis conchide că, pentru a se ajunge la o performanță mai bună şi la un grad mai ridicat de satisfacție profesională a angajatului, este necesar ca postul să prezinte "semnificație" pentru individul în cauză. Această idee a devenit apoi o trăsătură dominantă a teoriilor moderne de definire a posturilor, totalizate în curentul orientat spre "calitatea vieții profesionale" (vezi mai jos).

Sistemele socio-tehnice

13. În decursul anilor '60, centrul de atenție s-a mutat de pe optica de considerare a posturilor ca unități organizaționale primare din cadrul unui sistem de muncă, înspre perspectiva conform căreia posturile făceau parte dintr-un sistem tehnic şi social mai vast. Din acest ultim punct de vedere, posturile sunt văzute ca decurgând din felul în care eşalonul de conducere abordează caracteristicile tehnice şi sociale ale organizației - şi depinzând de acesta. Prin urmare, în cadrul acestei abordări, conducătorii organizației pot să aleagă acele configurații de sisteme sociale şi tehnice pe care le consideră cele mai potrivite. Aşadar, posturile sunt concepute pentru a îndeplini anumite seturi de condiții specifice unui anumit moment din timp şi sunt permanent supuse schimbării.

14. Argumentul clasic pe care se bazează teoria sistemelor socio-tehnice este studiul întreprins de Trist şi Bamforth (1951)[6] asupra industriei mineritului de cărbune din Marea Britanie. Principalele trăsături ale acestui important studiu sunt prezentate sumar în paragrafele următoare.

15. Pe parcursul anilor '40, Trist şi Bamforth de la Institutul Tavistock pentru Relații Umane au întreprins un studiu îndelungat asupra efectelor produse de mecanizare asupra organizării sociale şi de muncă a minelor de cărbune. Înainte de

introducerea mecanizării, cărbunele era extras de mici echipe de mineri, care erau foarte strâns unite şi care lucrau în cadrul unor grupuri mai mult sau mai puţin autonome. Fiecare echipă îşi avea propriul ritm de activitate, împărţind munca între membrii săi, şi îşi stabilea propriile decizii, fiind, de bună seamă, izolată în întuneric de celelalte echipe de mineri. Conflictele între echipe erau frecvente şi uneori extrem de violente, dar întotdeauna ţinute sub control. Legăturile de apropiere umană stabilite în interiorul echipei se menţineau şi în afara mediului de muncă, influenţând viaţa socială a minerilor. Acest sistem de extracţie manuală a cărbunelui, organizat pe echipe, a funcţionat multă vreme până la introducerea maşinilor de excavat şi a benzilor transportoare, fiind cunoscut sub denumirea de "metodă de exploatare minieră cu front scurt".

16. Sistemul mecanizat care i-a luat locul a primit denumirea de "metodă cu abataje frontale". Acest sistem presupunea existenţa unor galerii întinse, unde era nevoie de echipe numeroase, de patruzeci până la cincizeci de oameni, plus supervizorii, răspândiţi pe o distanţă de aproximativ 200 de iarzi. Practic, noul sistem era unul de producţie de masă, bazat pe un înalt nivel de specializare a muncii. Această specializare era şi mai mult accentuată prin faptul că lucrul se desfăşura în trei schimburi: primul schimb avea ca sarcină să sape cărbunele, cel de-al doilea să-l încarce pe banda transportoare, iar cel de-al treilea, să înainteze cu galeria în adâncul stratului de cărbune. În cadrul sistemului anterior, fiecare echipă executase toate aceste trei funcţiuni elementare.

17. Consecinţele sociale ale metodei cu abataje frontale, observate de cercetători, au părut să fie următoarele:

    ❶ structura socială extrem de bine integrată, care exista în subteran, a fost complet dezintegrată;

    ❷ nemulţumirile legate de plată erau din ce în ce mai dese;

    ❸ concurenţa între schimburi a devenit acută;

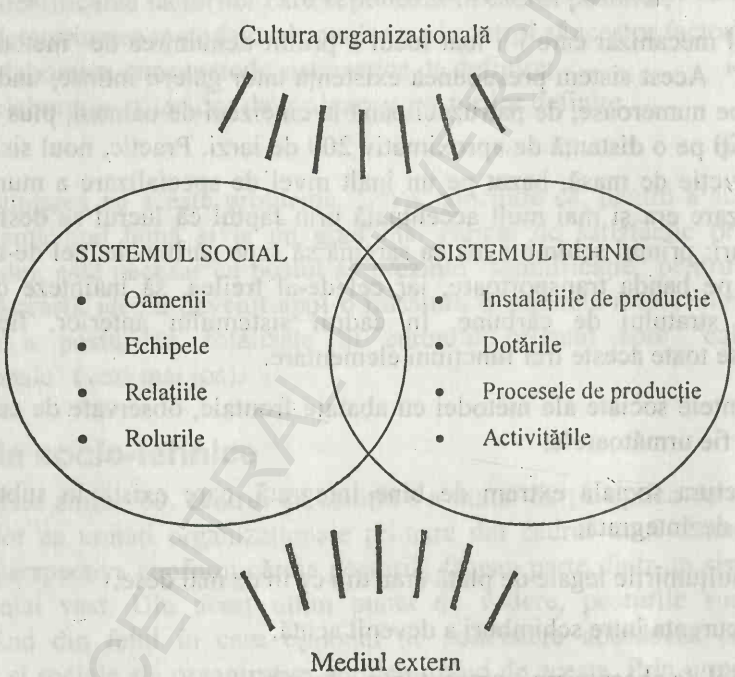
    ❹ gradul de absenteism a crescut în mod vizibil.

18. Concluzia trasă de Trist şi Bamforth a fost că munca eficientă reprezenta o funcţie a interdependenţei între tehnologie şi nevoile sociale. Cei doi şi-au dat seama că nu era suficientă abordarea mediului de lucru ca sistem *fie* de muncă, *fie* social, ci trebuia văzut ca o combinaţie între cele două, adică un "sistem socio-tehnic". Până la urmă, cu ajutorul cercetătorilor, a fost introdusă o "metodă compusă de exploatare cu abataje frontale". Acest sistem combinat permitea satisfacerea nevoilor sociale ale minerilor din subteran, utilizând în acelaşi timp şi avantajele asigurate de noile utilaje. Sarcinile executate în cadrul unui schimb nu mai erau direcţionate exclusiv spre îndeplinirea unei singure funcţiuni de bază - spre exemplu, tăierea cărbunelui - ci puteau acoperi toată gama acestor funcţiuni. Aceste schimbări, alături de alte măsuri complementare, au făcut ca noua metodă

de lucru să asigure o productivitate mai mare, un grad mai scăzut de absenteism şi mai puține accidente.

19. Teoria sistemelor socio-tehnice, după Davis şi Trist (1974)[7], se sprijină pe două ipoteze majore. Prima spune că, în orice sistem de muncă, producția se realizează prin funcționarea comună a unor sisteme de natură atât tehnică, cât şi socială. A doua, că fiecare sistem socio-tehnic este influențat de cultura şi valorile mediului, cu care intră în interacțiune. Prima ipoteză recunoaşte existența a două variabile separate, dar interdependente, din definirea organizației, care pot fi ilustrate grafic după cum urmează (Figura 8.2):

Figura 8.2 Sistem socio-tehnic



În "sistemul social" sunt cuprinse atât grupurile formale cât şi cele informale, spre exemplu echipele de lucru oficial constituite şi grupările neoficiale, constituite pe bază de prietenii şi de alte relații neoficiale. În "sistemul tehnic" sunt cuprinse activitățile şi procesele de producție, precum şi atributele vizibile, cum ar fi utilajele şi echipamentele.

20. A doua ipoteză majoră din teoria sistemelor socio-tehnice sugerează faptul că nu există nici un aşa-zis "imperativ tehnologic", conform căruia absolut totul ar trebui să se supună unor considerente tehnice. Dimpotrivă, sistemele tehnice sunt tot atât de mult influențate de cultură şi de mediul înconjurător, ca şi sistemele sociale. Nu suntem *obligați* să concepem posturile în jurul maşinilor. Există soluția alternativă de a presupune că sistemele mecanizate pot fi adaptate pentru a

satisface nevoile mai importante ale fiinţelor umane. După Davis şi Taylor (1976)[8], "noua tehnologie" acţionează în favoarea sporirii considerentelor sociale, deoarece noile procese, deşi au preluat rolurile oamenilor în materie de furnizare a energiei şi orientare a instrumentelor, au lăsat neocupat rolul crucial de controlor sau reglementator al sistemelor de muncă.

Calitatea vieţii profesionale

21. În Marea Britanie, a existat o "Unitate de Cercetare a Muncii" (*Work Research Unit* - WRU) în cadrul Ministerului Muncii, care a avut ca obiectiv major problema definirii muncii. În urma studiilor de caz realizate de WRU, precum şi a concluziilor rezultate din alte studii de cercetare pe aceeaşi temă, WRU a elaborat un ghid de practică adecvată în materie de definire a muncii. Mare parte din acest efort teoretic şi practic a primit denumirea de "curent în favoarea calităţii vieţii profesionale", deoarece se concentrează în principal pe crearea unor condiţii în care prima prioritate să revină nevoilor angajaţilor, şi abia apoi exigenţelor tehnologice. Într-o lucrare considerată reprezentativă pentru acest curent, avându-l ca autor pe White (1982)[9], directivele WRU sugerează următoarele principii de abordare a activităţii de definire a muncii:

❶ În legătură cu activităţile şi sarcinile de muncă:
   a) activităţile trebuie să alcătuiască un post coerent;
   b) activităţile trebuie să asigure o oarecare diversitate a ritmului de lucru, a metodelor, a locului de desfăşurare şi a gradului de calificare;
   c) activităţile trebuie să permită obţinerea de feedback în legătură cu performanţa angajatului;
   d) activităţile trebuie să permită un oarecare grad de libertate de acţiune pentru angajat.

❷ În legătură cu posturile şi cu organizarea muncii:
   a) trebuie să existe posibilităţi de învăţare şi de perfecţionare;
   b) trebuie să se asigure, într-o formă sau alta, perspective favorabile de viitor;
   c) angajaţilor trebuie să li se ofere posibilitatea de a contribui la deciziile care privesc posturile pe care le ocupă;
   d) obiectivele de muncă trebuie să fie clare şi să asigure un anumit grad de dificultate mobilizatoare;
   e) deţinătorilor posturilor trebuie să li se pună la dispoziţie resursele adecvate.

❸ În legătură cu contextul muncii:
   a) procedurile privind relaţiile profesionale trebuie convenite de comun acord între conducere şi angajaţi;
   b) sistemele de remunerare trebuie concepute în aşa fel încât să fie considerate echitabile şi trebuie raportate la contribuţia adusă;

c) politicile de personal trebuie să fie corecte şi adecvate;
d) condițiile fizice ale mediului de muncă trebuie să fie de calitate rezonabilă.

22. Directivele prezentate mai sus reprezintă oarecum o imagine ideală a ceea ce ar trebui făcut pentru creşterea satisfacției profesionale şi a demnității umane la locul de muncă. În practică, însă, au fost adoptate mai multe viziuni contrastante, deşi toate conțin anumite elemente dintre cele propuse de WRU. Cele mai binecunoscute curente de acțiune în acest sens sunt:

- îmbogățirea - sau creşterea responsabilității - postului;
- extinderea - sau sporirea atribuțiilor - postului;
- rotația posturilor;
- formarea de grupuri autonome.

Toate aceste abordări sunt prezentate pe scurt în paragrafele care urmează.

Îmbogățirea postului şi extinderea postului

23. Una din modalitățile de soluționare a problemei privind performanța şi satisfacția profesională a angajaților o constituie accentuarea acțiunii factorilor motivatori. Termenul de *îmbogățire a postului* a fost folosit prima dată de Herzberg (1968)[10], pentru a desemna creşterea "pe verticală" a postului, spre exemplu prin adăugarea de noi responsabilități şi a unor posibilități de evoluție personală. Îmbogățirea postului se deosebeşte clar de *extinderea postului*, care presupune, în general, numai o creştere pe orizontală, adică se face "acelaşi lucru, dar în cantitate mai mare". Ca să-l citățm pe Herzberg (1968)[10]: "Îmbogățirea postului îi asigură angajatului posibilitatea de a progresa în plan psihologic, pe când extinderea postului nu face altceva decât să sporească dimensiunile structurale ale unui post."

24. În îmbogățirea postului, efortul de definire se concentrează mai degrabă asupra satisfacției profesionale a individului, decât asupra sporirii eficienței. Acest tip de abordare a fost influențat de două curente teoretice majore:

- Teoria bifactorială motivație-igienă a lui Herzberg (1959)[11],
- Teoria aşteptărilor (vezi Capitolul 7).

Herzberg a sugerat că există mai mulți factori în procesul de muncă care i-ar putea determina pe angajați să obțină un sentiment de satisfacție profesională şi care, prin urmare, i-ar putea motiva. În opinia lui Herzberg, printre aceşti factori se numără sentimentul de realizare, cel de recunoaştere, responsabilitatea şi posibilitățile de progres individual. Mai departe, Herzberg (1968)[10] a propus "şapte puncte utile de pornire" în adoptarea principiilor de încărcare pe verticală a postului, adică de îmbogățire. Cele şapte puncte sunt următoarele:

❶ Îndepărtarea unora dintre instrumentele de control, menținându-se însă nivelul de răspundere.

❷ Sporirea răspunderii angajaților pentru propria lor activitate.

❸ Acordarea unei unităţi complete de muncă în sarcina unei persoane.

❹ Acordarea de autoritate suplimentară angajaţilor.

❺ Raportarea periodică a rezultatelor de muncă mai degrabă către angajat decât către supervizorul acestuia.

❻ Introducerea unor sarcini noi şi cu grad mai mare de dificultate.

❼ Alocarea unor sarcini care să permită angajaţilor să devină experţi în activitatea respectivă.

După cum vom vedea imediat, multe dintre aceste principii au fost realmente adoptate de cei însărcinaţi cu definirea posturilor, pentru a satisface nevoile umane în mediul profesional.

25. Cea de-a doua influenţă asupra îmbogăţirii postului a fost exercitată de teoria aşteptărilor. Foarte pe scurt spus, teoria aşteptărilor consideră că, dacă un angajat poate să vadă o legătură între eforturile pe care le-a depus şi performanţa pe care a atins-o, precum şi între performanţă şi recompensele primite şi, mai departe, dacă aceste recompense au valoare pentru angajatul respectiv, atunci el se va simţi motivat să depună efortul care i se cere. Relevanţa acestei teorii pentru definirea posturilor este comentată de Lawler (1969)[12] după cum urmează:

> "Dacă schimbările avute în vedere prin definirea postului sunt de natură să afecteze motivaţia individului, atunci ele trebuie fie să modifice valoarea rezultatelor considerate a depinde de efortul depus, fie să influenţeze pozitiv convingerile individului privind probabilitatea ca anumite rezultate să depindă de nivelul efortului. Argumentul ... este acela că modificările din definirea postului pot exercita un efect pozitiv asupra motivaţiei, fiindcă pot schimba convingerea unui om cu privire la probabilitatea ca unele recompense să rezulte din depunerea unui nivel sporit de efort."

De fapt, Lawler apelează la lista de trebuinţe propusă de Maslow pentru a ilustra aplicarea teoriei în materie de definire a postului. Lawler consideră recompensele extrinseci ca fiind susceptibile să satisfacă, în general, nevoile de nivel inferior, pe când recompensele intrinseci ar fi cele mai în măsură să satisfacă nevoile de ordin superior ale indivizilor. Recompensele esenţiale - sau motivatorii - sunt aşadar recompensele intrinseci, dat fiind că derivă din chiar postul ocupat. În materie de factori operaţionali în definirea postului, Lawler acordă întâietate următorilor:

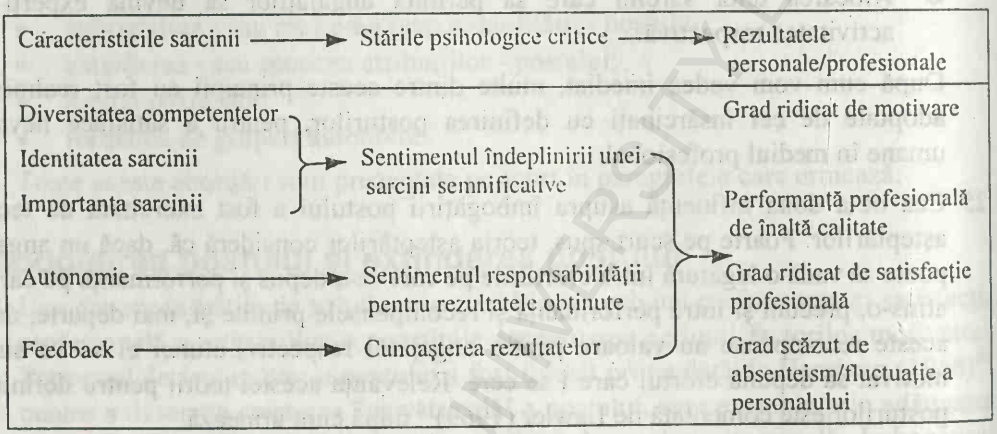
❶ postul trebuie să permită obţinerea de feedback relevant pentru ocupantul acestuia;

❷ postul trebuie să-i pună la încercare angajatului capacităţile pe care acesta le consideră de valoare;

❸ postul trebuie să permită exercitarea unui grad ridicat de auto-control.

26. Aceste idei au fost duse cu un pas mai departe de Hackman (1977)[13], care sugerează că responsabilitatea, caracterul de importanță și cunoașterea rezultatelor contribuie efectiv la sporirea motivației și a performanței în muncă. Așa cum se indică în Figura 8.3, anumite caracteristici ale sarcinilor par să conducă la "stări psihologice critice", care, la rândul lor, determină o serie de rezultate profesionale și personale considerate oportune.

Figura 8.3 Caracteristicile sarcinii și motivațiile muncii



Sursa: adaptare după J.R. Hackman (1977)

27. Deși se poate accepta că atât angajații, cât și organizațiile, vor avea de câștigat de pe urma redefinirii posturilor, merită să reținem observația prudentă - dacă nu chiar sceptică - pe care Burrell și Morgan (1979)[14] au făcut-o asupra curentului în favoarea calității vieții profesionale:

> "(Acest curent) ... se bazează pe o filozofie a ingineriei sociale cu bucata, care încearcă să rezolve problemele ridicate de tranziția de la societatea industrială la cea post-industrială." (pag. 182)

Puțin mai departe, cei doi autori spun următoarele:

> "Deși se preocupă în mod umanist de dezvoltarea condiției și potențialului ființei umane prin satisfacerea nevoilor psihologice "de ordin superior", principalul lor argument se referă la contribuția pe care acest lucru o va aduce la stabilitatea și supraviețuirea sistemului în ansamblu."

Concluzia celor doi autori este următoarea: "curentul pentru calitatea vieții profesionale reprezintă echivalentul contemporan al curentului psihologiei industriale și al celui în favoarea relațiilor umane." În mod evident, Burrell și Morgan consideră că teoria contemporană privind definirea posturilor își are rădăcinile într-o cultură bazată pe o viziune esențialmente managerială asupra organizațiilor.

Îmbogăţirea posturilor în practică

28. Pe parcursul ultimului deceniu au fost desfăşurate mai multe studii privind aplicarea în practică a principiilor de definire a posturilor. Unul dintre primele studii britanice de acest fel a fost cel referitor la îmbogăţirea posturilor în cadrul concernului ICI. Iată cum definesc Paul şi Robertson (1970)[15], cei doi autori ai studiului respectiv, noţiunea de îmbogăţire a posturilor:

> "... a îmbunătăţi atât eficienţa activităţii, cât şi satisfacţia umană, investind mai mult în arhitectura postului, astfel încât să cuprindă posibilităţi mai diversificate de realizare şi recunoaştere personală, de muncă mai incitantă şi mai responsabilă, precum şi mai multe prilejuri de perfecţionare şi progres individual."

Aşa cum sugerează şi definiţia dată, cei doi autori erau puternic influenţaţi de lucrările anterioare ale lui Herzberg (Teoria bifactorială), care puneau accentul pe factori motivatori de genul realizării, recunoaşterii şi responsabilităţii.

29. Subiecţii studiului derulat la ICI proveneau din mai multe categorii de angajaţi: reprezentanţi de vânzări, ingineri proiectanţi, maiştri de producţie, tehnicieni din proiectare etc. Fiecare grup de subiecţi a fost împărţit în două: un grup experimental (în care s-au operat schimbări ale posturilor) şi un grup de control (unde posturile au rămas neschimbate).

În cazul angajaţilor din vânzări, se părea că rezultatele slabe ale activităţii de desfacere din toate unităţile companiei se datorau unui efort insuficient al angajaţilor - în ciuda faptului că un sondaj de atitudine în rândurile lor arătase că păreau mulţumiţi de posturile lor. S-a luat atunci decizia de a introduce unele schimbări în practicile de muncă ale grupului experimental, pentru a stimula efortul depus şi, astfel, a se realiza un volum sporit de vânzări. În acest caz, perspectiva adoptată era indubitabil una managerială şi orientată spre rezultat!

30. Tema schimbărilor, conform lui Paul şi Robertson, era aceea de "a edifica postul angajatului din vânzări în aşa fel încât să devină, de drept, mai complet." Iată câteva exemple ale schimbărilor introduse:

❶ Responsabilitatea de a stabili singuri frecvenţa vizitelor la clienţi.

❷ Angajaţilor din vânzări li s-a permis ca, pentru majoritatea produselor vândute, să aplice în mod discreţionar diferenţe de preţ de până la 10%, având obligaţia să raporteze orice altă propunere care se abătea de la "preţul de catalog". Aceste schimbări au avut drept rezultat o creştere treptată a vânzărilor realizate de grupul experimental, în timp ce vânzările grupului de control au scăzut considerabil. Timpul de soluţionare a reclamaţiilor clienţilor a fost şi el redus, iar gradul de satisfacţie individuală pe post a crescut şi mai mult.

31. Luând ca un întreg studiul efectuat, Paul şi Robertson au conchis, printre altele, că:

❶ îmbogăţirea postului a dus la îmbunătăţirea performanţei pentru angajaţi, fără a cauza nici măcar o singură dată scăderea performanţelor;

❷ reacţiile la îmbogăţirea postului au constat dintr-o creştere a entuziasmului angajaţilor faţă de muncă;

❸ îmbogăţirea postului a dus la importante câştiguri financiare, care izvorau mai degrabă din sporirea eficienţei pe post, decât din satisfacţia individuală;

❹ efectele asupra conducerii şi supervizării au fost în general benefice, spre exemplu:

i) "supervizorii maiştrilor de producţie au descoperit că rolul lor a căpătat o tentă managerială mult mai pronunţată";

ii) "în toate studiile privind îmbogăţirea posturilor, agenda secretă cuprinde teama managerilor că îşi vor pierde din control, autoritate, prestigiu şi putere. În realitate, nu pierd nimic: se prea poate să piardă în aparenţă, dar vor câştiga în substanţă."

32. Conform studiilor derulate la ICI, gradul crescut de satisfacţie pe post nu părea să fie unul din rezultatele dominante ale îmbogăţirii postului. În alte cazuri (vezi Bailey (1983)[16], sporirea gradului de satisfacţie a constituit unul din principalele câştiguri raportate de organizaţie, alături de alţi indicatori ai satisfacţiei angajaţilor, cum ar fi reducerea absenteismului, reducerea întârzierilor la program, reducerea fluctuaţiei de personal şi îmbunătăţirea calităţii muncii. Strauss (1976)[17], într-o trecere în revistă a literaturii dedicate redefinirii posturilor, şi-a exprimat unele dubii în privinţa efectelor acestei redefiniri, după cum urmează:

> "Ca o ironie a sorţii, deşi restructurarea posturilor a fost prezentată în chip de factor motivator, în practică ea pare să acţioneze mai mult ca factor de igienă. Fluctuaţia, absenteismul şi gradul de satisfacţie s-au îmbunătăţit. Dar în privinţa producţiei, câştigul cel mai evident pare să fie faptul că forţa de muncă este mai flexibilă, nicidecum mai bine motivată."

Grupurile de lucru autonome

33. În unele exemple de redefinire a postului, accentul s-a pus mai mult pe activitatea în grup, decât pe cea individuală. Cele mai bine cunoscute studii privitoare la munca de grup sunt cele întreprinse la Volvo, Saab-Scania şi Philips. Ideea grupului de lucru autonom reprezintă o extindere a acţiunii de îmbogăţire a postului, asupra mai multor posturi individuale. Grupurile de acest tip sunt de obicei caracterizate prin următoarele:

❶ permit o deplină flexibilitate a muncii, prin rotaţia posturilor;

❷ posedă un grad considerabil de autonomie în repartizarea muncii între membrii grupului;

❸ posedă un grad considerabil de libertate în a-şi planifica graficul de producţie, în limitele directivelor generale stabilite de conducere;

❹ îşi organizează singure perioadele de odihnă;

❺ au libertatea de a-şi alege coordonatorul (sau liderul) de echipă;

❻ încurajează deplina participare a grupului la procesul de luare a deciziilor.

34. Gradul de libertate decizională acordat de conducere unui grup de lucru este cel care determină caracterul de "autonomie" sau "semi-autonomie", dar această diferenţă devine total neînsemnată atunci când o comparăm, prin contrast, cu diferenţa între cele două moduri de abordare a producţiei: tip "grup de lucru" şi tip "linie de asamblare". Conform opiniei lui Emery (1979)[18], care şi-a întreprins cercetările la uzinele Volvo şi altele, revoluţia provocată de introducerea grupurilor de lucru semi-autonome:

> "...nu a fost aceea de *eliminare* a liniei de asamblare. Schimbarea revoluţionară a început cu eradicarea principiului organizatoric *un om - un schimb - un post de lucru*, care nu avea nici o legătură intrinsecă cu arhitectura liniilor de asamblare."

În fapt, ceea ce descrie Emery este o serie de grupări de producţie, executând fiecare operaţiuni tipice liniei de asamblare.

Definirea posturilor - câteva concluzii

35. Dovezile concrete ale valabilităţii - sau lipsei de valabilitate - a conceptului de definire a posturilor rămân încă în stadiu incipient. Cele existente în acest moment provin din câteva studii care s-au bucurat de multă publicitate, dar al căror element comun îl reprezintă, mai degrabă, entuziasmul pentru rezultatele obţinute decât proba concretă şi concludentă a legăturilor dintre aceste studii. Pe baza acestor dovezi nu putem deocamdată să formulăm decât unele concluzii experimentale în privinţa definirii posturilor, după cum urmează:

A. În ceea ce priveşte performanţa de muncă pe post:

❶ există probabilitatea îmbunătăţirii limitate a performanţei pe post;

❷ există probabilitatea îmbunătăţirii considerabile a calităţii;

❸ creşte mult flexibilitatea forţei de muncă;

❹ există probabilitatea realizării unor economii de cost semnificative, prin reducerea absenteismului şi a fluctuaţiei personalului;

❺ schimbarea poate deveni mai uşor de introdus, datorită creşterii gradului de flexibilitate a forţei de muncă.

B. În ceea ce privește motivația și satisfacția angajaților:

❶ o oarecare sporire a satisfacției profesionale;

❷ înlăturarea mai multor motive de insatisfacție (activitate repetitivă, grad excesiv de supraveghere etc.).

36. Strauss (1976)[17] rezumă astfel opiniile prevalente în legătură cu motivarea angajaților:

> "... concluzia corectă este că majoritatea muncitorilor (numiți de el *gulere albastre*) și, poate, multe dintre cadrele profesionale și manageriale (adică *gulerele albe*): (1) ar accepta o oarecare sporire a gradului de exigență stimulativă și de autonomie, conferite de postul ocupat, sau ar ajunge chiar să le agreeze dacă ar dispune de ele, dar (2) nu sunt încă dispuși să renunțe la prea mult în materie de avantaje materiale ... pentru a obține exigențe stimulative și autonomie, și nici (3) să acorde o mai mare prioritate exigențelor stimulative și autonomiei decât diverșilor factori de igienă, cum ar fi un salariu mai mare, siguranță, program de muncă flexibil ... și altele asemenea."

Dacă afirmația lui Strauss se adevereşte, înseamnă că programele de redefinire a posturilor s-ar putea să-și păstreze și pe mai departe scara relativ redusă, fără a deveni forțe majore ale schimbării în cadrul organizației.

37. Una din problemele actuale importante, care acoperă toate aspectele de definire a muncii, este introducerea noilor tehnologii în activitatea de birou; vom încheia acest capitol cu câteva considerații privitoare la această problemă.

Impactul tehnologiei informaționale asupra activității de birou

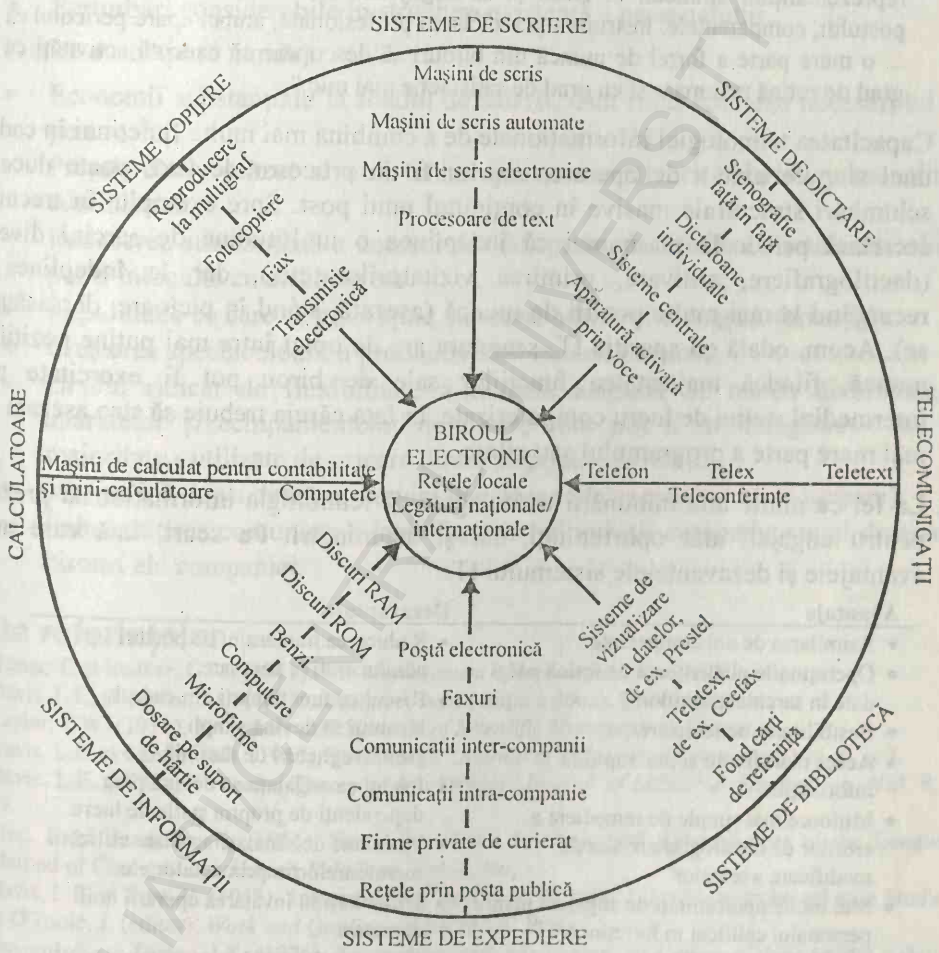
38. De-a lungul ultimului deceniu a fost făcut un salt uriaș în materie de aplicare a noilor tehnologii în activitatea de birou. Pentru prima dată în istoria acestui tip de activitate, investițiile în aparatură ne-au pus în față o serie de probleme, cum ar fi plictiseala cauzată de rutină, fragmentarea muncii, redundanța și șomajul, la o scară cu mult mai mare decât oricând altădată. S-ar putea ca birourile să devină noul câmp de luptă al războiului dintre calitatea vieții profesionale și managementul științific. Situația la care s-a ajuns în prezent a fost declanșată de noua "Tehnologie informațională" - IT, de la *Information Technology*. IT este o combinație între trei tipuri de tehnologii înrudite:

- informatica;
- electronica;
- telecomunicațiile.

IT are aplicații în mediul industrial, unde este utilizată pentru controlul proceselor, controlul utilajelor și monitorizare. Cu toate acestea, contextul în care IT își intră pe deplin în drepturi este biroul, din simplul motiv că acesta reprezintă, mai întâi de toate, un centru de procesare, stocare și distribuire a informațiilor.

39. Formele pe care le îmbracă IT în cadrul activităţii de birou sunt: procesarea de texte, calculatoarele personale, stocarea electronică şi extragerea de date, poşta electronică şi reţelele locale de calculatoare (sisteme de comunicaţii interne pe bază de IT). Birchall şi Hammond (1981)[19] arată că natura în permanentă schimbare a sistemelor de birou poate fi reprezentată cu ajutorul unei diagrame circulare (în formă de roată, vezi Figura 8.4 de mai jos):

Figura 8.4 Evoluţia tehnologică a sistemelor de birou



Probabil că trăsătura cea mai semnificativă a acestei diagrame este faptul că toate sistemele de birou converg spre un singur sistem combinat, susţinut şi determinat de tehnologia microelectronică. Această caracteristică are implicaţii considerabile pentru organizarea birourilor, pentru numărul de angajaţi necesar în administrarea lor şi pentru competenţele pe care aceştia trebuie să le posede.

40. Într-un raport dat publicității de APEX (1980)[20], unul din sindicatele cadrelor din serviciile administrative a scos în evidență pericolele care decurg din lipsa de instruire a personalului, în fața schimbărilor rapide pe care le înregistrează tehnologia birotică:

> "Tehnologia microelectronică are o serie de atribute distinctive. Este flexibilă, cu efect instantaneu și poate fi rapid modificată ... Este fiabilă ... ușor de procurat ... și, cel mai important, este ieftină ... Noua tehnologie ridică exigențe sporite în fața reprezentanților sindicali ... Dacă ... se neglijează (de către sindicate) conținutul postului, competențele, instruirea și reciclarea profesională, atunci apare pericolul ca ... o mare parte a forței de muncă din birouri să descopere că execută activități cu grad de rutină mai mare și cu grad de satisfacție mai mic."

41. Capacitatea tehnologiei informaționale de a combina mai multe funcțiuni în cadrul unei singure unități de operare, cum ar fi un procesor de text, poate duce la schimbări structurale masive în conținutul unui post. Spre exemplu, în trecut, o secretară personală nu numai că îndeplinea o multitudine de sarcini diverse (dactilografiere, arhivare, primirea vizitatorilor etc.), dar le îndeplinea și recurgând la mai multe poziții de muncă (așezată, stând în picioare, deplasându-se). Acum, odată cu apariția IT, secretara are de optat între mai puține poziții de muncă, fiindcă majoritatea funcțiilor sale de birou pot fi exercitate prin intermediul stației de lucru computerizate, în fața căreia trebuie să stea așezată cea mai mare parte a programului său zilnic.

42. La fel ca multe alte minunății tehnologice, și tehnologia informațională prezintă pentru angajați atât oportunități, cât și amenințări. Pe scurt, iată care ar fi avantajele și dezavantajele sistemului IT:

Avantaje	Dezavantaje
• Asimilarea de noi competențe. • Operațiunile plictisitoare de rutină pot fi date în sarcina mașinilor. • Posibilitatea de reciclare. • Acces mai simplu și mai rapid la informații. • Mijloace mai simple de remediere a erorilor de dactilografiere sau de modificare a textelor. • Mai multe oportunități de angajare pentru personalul calificat în întreținerea aparaturii electronice. • Mai multe oportunități de angajare pentru cei angrenați în fabricarea produselor de birotică • Mai multe posturi pentru programatori și arhitecții de rețele. • Posibilități de reducere a zilei/săptămânii de lucru.	• Reducerea numărului de posturi administrative necesare. • Riscul ca funcționarii din cadrul biroului să devină simpli "supraveghetori de mașini". • Riscul ca angajații să devină prea dependenți de propria stație de lucru. • Probleme de sănătate asociate utilizării monitoarelor/imprimantelor etc. • Dificultăți în învățarea operării noii aparaturi. • Concurență acerbă între angajați pentru ocuparea posturilor disponibile. • Pierderea posibilităților de contact personal direct, dat fiind că informațiile se transmit prin intermediul mașinilor.

43. Pentru angajatori, avantajele sunt mai multe decât dezavantajele.

Printre dezavantaje am putea menționa:

- Consum de timp/dereglări ale ritmului de muncă, în perioada de trecere de la sistemul manual la cel electronic.
- Este posibil ca programele informatice disponibile să nu satisfacă întocmai cerințele operaționale, trebuind deci adaptate la exigențele specifice ale întreprinderii.
- Perturbări considerabile în structura existentă a personalului.

Printre avantaje se numără:

- Economii substanțiale la fondul de salarii, dată fiind scăderea necesarului de personal.
- Prețul relativ scăzut al noii tehnologii comparativ cu salariile personalului administrativ.
- Reducerea substanțială a necesarului de spațiu, dat fiind că fișetele de arhivă pot fi înlocuite cu dischete etc.
- Rapiditatea cu care se pot obține, procesa, arhiva și extrage informațiile.
- Creşterea spectaculoasă a productivității muncii de birou.
- Gradul ridicat de flexibilitate a muncii, asigurat de marea diversitate a aparatelor şi echipamentelor de birou, care pot fi în întregime - sau în majoritate - utilizate de oricare dintre angajații existenți.
- Mai puțină dependență de serviciile externe (de exemplu, cel de tipărire).
- Îmbunătățirea comunicării între factorii individuali de conducere şi diversele birouri ale companiei.

Lista referințelor

1. Burns, T. şi Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock.
2. Davis, L.E. şi Taylor, J.C. (1979), *Design of Jobs* (ediția a doua), Goodyear.
3. Taylor, F.W. (1911), *Principles and Methods of Scientific Management*, Harper.
4. Davis, L.E. şi Canter, R.R. (1955), 'Job Design', *Journal of Industrial Engineering*, Vol. 6, p. 3.
5. Davis, L.E. (1957), 'Toward a Theory of Job Design', *Journal of Industrial Engineering*, Vol. 8, p. 19.
6. Trist, E. şi Bamforth, K. (1951), 'Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting', *Human Relations*, Vol. 4, No. 1.
7. Davis, L.E. şi Trist, E. (1947), 'Improving the Quality of Working Life: Socio-technical case Studies', în O'Toole, J. (editor), *Work and Quality of Life*, M.I.T. Press.
8. Davis, L.E. şi Taylor, J.C. (1976), *Technology and Job Design*, în *Design of Jobs* (ediția a doua), Goodyear.
9. White, G.C. (1982), 'Technological Changes and Employment', *WRU Occasional Paper*, 22 WRU.
10. Herzberg, F. (1968), 'One More Time: How do you Motivate Employees?', *Harvard Business Review*, XLVI, p. 53-68.
11. Heryberg, F. e al (1959), *The Motivation to Work*, Wiley.
12. Lawler, E.E. (1969), 'Job Design and Employee Motivation', în Gruneberg, M. (editor), *Job Satisfaction*, Gower Press.

13. Hackman, J.R. (1977), 'Work Design', în Hackman și Suttle (editori), *Improving Life at Work*, Goodyear.
14. Burrell, G. și Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann.
15. Paul, W.J. și Robertson, K.B. (1970), *Job Enrichment and Employee Motivation*, Gower Press.
16. Bailey, J. (1983), *Job Design and Work Organisation*, Prentice Hall.
17. Strauss, G. (1976), 'Job Satisfaction, Motivation and Job Redesign', în Strauss et al (editori), *Organisational Behaviour: Research and Issues*, Wadsworth.
18. Emery, F.E. (1979), 'The Assembly Line - Its Logic and our Future', în *Design of Jobs* (a doua ediție), Goodyear.
19. Birchall, D. și Hammond, V. (1981), *Tomoorow's Office Today*, Business Books.
20. APEX (1980), *Automation and the Office Worker*, APEX.

9 Schimbarea organizațională

Introducere

1. Obiectul de studiu al capitolului de față este *schimbarea organizațională*. Ca să-i citățm pe Lawrence și Lorsch (1969)[1]: "Atunci când vorbim despre dezvoltarea organizațională, ne referim implicit la faptul că vrem să găsim modalități de schimbare a situației curente și de trecere a organizației într-o stare perfecționată." Ce se înțelege, deci, prin "dezvoltare organizațională" sau DO (de la *Organisational Development*)? Nu-i ușor de răspuns la această întrebare. Într-o analiză a DO din cadrul câtorva companii britanice, Thakur (1974)[2] spunea: "Într-un anumit sens, DO desfide orice posibilitate de definiție precisă, pentru că este mai degrabă un concept teoretic, decât o metodă practică anume." În studiul lui Thakur, firmelor cercetate li s-a cerut să aleagă una dintre cele patru "definiții" luate din literatura de specialitate, pe care o considerau cea mai apropiată de modul în care înțelegeau ele noțiune de DO. Definiția care a întrunit cel mai mare număr de preferințe a fost cea avansată de Beckhard (1969)[3], astfel:

   "DO este un efort:
   (a) planificat,
   (b) la toate nivelurile și în întreaga organizație,
   (c) condus de la vârf, pentru
   (d) a îmbunătăți "procesele" organizației utilizând conceptele științei comportamentului."

2. Definiția lui Beckhard a fost una dintre primele apărute, într-o perioadă în care DO reprezenta un concept extrem de nou. O definiție mai completă și, din anumite puncte de vedere, mult mai clară, este cea dată de French și Bell (1978)[4], astfel:

   "Din punctul de vedere al științei comportamentului și, poate, chiar dintr-unul ideal, noțiunea de *dezvoltare organizațională* se referă la un efort amplu de a îmbunătăți procesele de rezolvare a problemelor și de înnoire a unei organizații, în particular prin intermediul unui management mai eficient și mai colaborativ al culturii

organizației, punându-se un accent deosebit pe cultura echipelor de lucru formale, cu sprijinul unui agent sau catalizator al schimbării, precum și cu utilizarea teoriei și tehnologiei științei behavioriste aplicate, inclusiv studiul posibilităților de acțiune."

Această variantă de definiție acoperă o serie de aspecte foarte importante ale DO: înnoirea organizației, cultura, colaborarea și agenții schimbării. Acestea, precum și celelalte aspecte ale Dezvoltării Organizaționale, vor constitui obiectul de discuție al paragrafelor următoare.

Aspecte-cheie ale dezvoltării organizaționale

3. Dezvoltarea organizațională este o modalitate de abordare a schimbării care se ocupă de organizație *în ansamblul său* - spre deosebire de multe altele, care constituie eforturi localizate de promovare a schimbării. DO este o activitate eminamente strategică, fundamentată pe o concepție *sistemică* a organizațiilor. Ca urmare, se consideră că schimbarea constituie o funcție derivată din (a) mediul extern (economic, social și politic) și (b) tranzacțiile interne efectuate între diversele sub-grupuri ale organizației.

Mai mulți autori tratează chestiunea DO în termeni de strategie a învățării (progresului prin asimilarea de cunoștințe). Thakur și ceilalți (1978)[5], spre exemplu, definesc DO ca fiind:

"...esențialmente un proces de învățare care apare ca rezultat al încercărilor de a rezolva problemele de activitate, cele ale organizației și cele umane. Scopul DO nu este doar acela de a provoca transformarea indivizilor, grupurilor și a organizațiilor, ci mai degrabă de a obliga toate aceste unități sociale să învețe cum să progreseze în ceea ce fac."

4. Am putea rezuma toate aceste aspecte-cheie ale dezvoltării organizaționale sub forma unei diagrame (Figura 9.1):

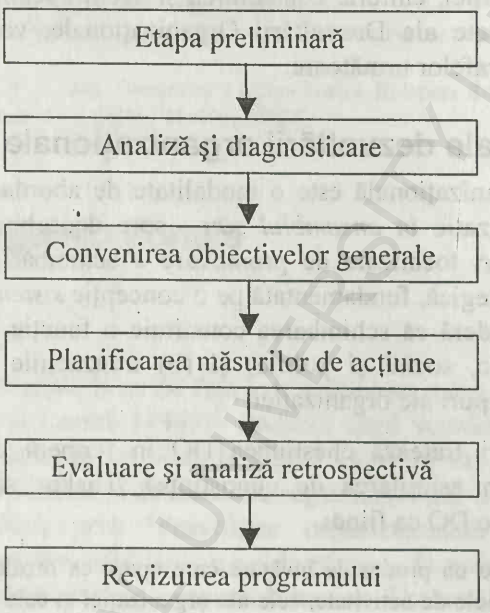
Figura 9.1 Aspecte-cheie ale dezvoltării organizaționale

Toate aspectele de mai sus sunt strâns legate între ele, dar, pentru a le înțelege mai bine, este recomandabil să începem prin a analiza un posibil exemplu practic de program DO.

Programe de DO - aspecte practice

5. În Figura 9.2 de mai jos putem observa cele şase etape componente ale unui program tipic de DO:

Figura 9.2 Etapele unui program de DO



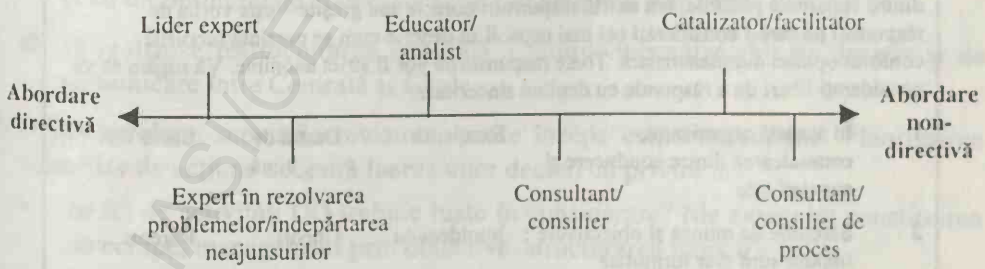
6. Etapa preliminară constă din stabilirea faptului că *este necesară* o schimbare la nivelul întregii organizații. Membrii conducerii superioare trebuie să se întrebe de ce doresc un astfel de program. Ce fel de probleme au apărut? Care sunt posibilitățile de soluționare existente? Dacă se ajunge la concluzia că este necesară o schimbare - spre exemplu, dobândirea capacității de manevrare eficientă a cuceririlor noilor tehnologii, pentru a face față concurenței - atunci poate începe discuția cu privire la identificarea sferei de acoperire şi a obiectivelor unui astfel de program. În acest punct, conducerea organizației trebuie să numească o persoană care să acționeze în calitate de coordonator sau facilitator al programului. Acesta este rolul "agentului schimbării", de care depinde, mai mult sau mai puțin, reuşita activităților de DO. Agentul schimbării poate fi unul dintre managerii eşalonului superior, cu statut relativ neutru şi imparțial, eventual din cadrul departamentului de personal - sau poate fi cineva din afară. Thakur şi colegii săi (1978)[5] susțin că: "Dacă nu există nimeni din interiorul organizației care să poată îndeplini acest rol de 'consultant intern' sau 'agent al schimbării', atunci trebuie neapărat să fie adus cineva din afară ... Un agent al schimbării din afara organizației este, de obicei, mai puțin supus la influențe şi 'condiționări' din partea climatului de politică internă al organizației."

7. Unul din elementele-cheie al etapei preliminare este decizia privitoare la rolul pe care urmează să-l joace această terță parte, precum și la relațiile acesteia cu membrii conducerii. În unele cazuri este nevoie ca terța parte să acționeze în calitate de "consilier expert" sau de "catalizator" al noilor modalități de gândire și de acțiune. În alte cazuri, are mai mult rolul unei "cutii de rezonanță" sau al unui sistem facilitator. Există și situații în care rolul primar este cel de "educator" sau "analist". Unul dintre rolurile cel mai des adoptate este cel al "consultantului de proces", așa cum a fost descris acesta de Schein (1969)[6] într-o lucrare de bază cu privire la dezvoltarea organizațională:

> "Consultantul de proces caută să ofere clientului o 'viziune clară și pătrunzătoare' asupra a ceea ce se petrece în jurul lui, a ceea ce se petrece cu el și a ceea ce se petrece între el și ceilalți oameni."

8. Gama rolurilor pe care trebuie să le joace terța parte - indiferent dacă este vorba de un agent individual sau de o echipă de consultanți - depinde considerabil de măsura în care organizația-client dorește să fie îndrumată. Multe organizații vor să primească indicații clare cu privire la calea cea mai bună de urmat într-o perioadă de schimbare; altele cer să li se ofere idei sau sfaturi, dar vor să ia singure inițiativa concretă, deci așteaptă o abordare non-directivă din partea agentului lor de schimbare. Între aceste două categorii generale își găsesc locul diverse variante intermediare, așa cum se poate vedea și din Figura 9.3. Diagrama respectivă ne arată că există o variată gamă de roluri pentru agentul schimbării, care pot fi reprezentate în funcție de mărimea gradului relativ de direcționare: începând de la abordarea intens dirijistă, până la cea eminamente non-directoare.

Figura 9.3 Gama rolurilor adoptate de agentul schimbării în DO



9. Odată convenite sfera de acoperire și scopurile Programului DO, centrul atenției trebuie îndreptat spre analiză și diagnosticare, adică spre "depistarea" problemelor. În această etapă, agentul schimbării este, de obicei, cel care ia inițiativa de a propune și a concepe mijloace adecvate și acceptabile de culegere a informațiilor relevante. Acest lucru poate fi realizat prin intermediul

chestionarelor, al interviurilor, al observării activităților de zi cu zi și prin localizarea documentației și a statisticilor necesare. Sau, ca să-i citățm pe French și Bell (1978):

> "Astfel, orice program DO începe cu o diagnosticare și continuă să recurgă, pe toată durata sa, la activitatea de culegere și analiză a datelor. Această cerință privind activitățile de diagnosticare - activități destinate să furnizeze o imagine corectă a lucrurilor, așa cum sunt ele în realitate - derivă din două categorii de nevoi: mai întâi, nevoia de a ști care este starea de fapt sau "de la ce plecăm" și, în al doilea rând, nevoia de a ști care sunt efectele sau consecințele acțiunilor întreprinse."

10. Un exemplu de chestionar tipic pentru etapa de diagnostic este cel prezentat în Figura 9.4, indicând genul de întrebări care se pun de obicei angajaților pentru a li se evalua opiniile cu privire la modul în care funcționează organizația. Astfel, conducerea organizației are posibilitatea să-și construiască o imagine mai fidelă asupra punctelor tari și slabe ale structurii interne. Rezultatele obținute pe baza unui astfel de chestionar pot, de asemenea, să ofere indicații cu privire la climatul curent sau cultura organizației. Dat fiind că majoritatea întrebărilor se formulează de obicei în fraze scurte și simple, este adesea necesar să se efectueze o urmărire a răspunsurilor primite, solicitând unui grup special selectat de angajați să ofere detalii suplimentare. În acest caz, întrebările de detaliere se pun de către un agent al schimbării extern, nu de către membrii conducerii organizației, pentru a se păstra caracterul confidențial al răspunsurilor și deci a-i stimula pe angajați să spună sincer ce gândesc.

Figura 9.4 Chestionar cu privire la climatul organizației

Pentru enunțurile formulate mai jos, vă rugăm să indicați care dintre răspunsuri se apropie cel mai mult de opinia dumneavoastră în legătură cu această organizație, încercuind una dintre variantele posibile. Nu există răspunsuri corecte sau greșite – este vorba de răspunsul pe care-l considerați cel mai capabil să descrie cum se prezintă lucrurile conform opiniei dumneavoastră. Toate răspunsurile vor fi strict anonime. Vă rugăm să vă considerați liberi de a răspunde cu deplină sinceritate.

1	În această organizație, comunicarea dintre conducere și angajați este	Excelentă	Destul de bună	Slabă
2	Sarcinile de muncă și obiectivele impuse sunt clar formulate	Întotdeauna	Uneori	Rareori
3	Managerul meu este dispus să mă ajute atunci când am o problemă	Întotdeauna	Uneori	Rareori
4	Este încurajată munca în echipă	Întotdeauna	Uneori	Rareori
5	Conflictele sunt abordate de manieră constructivă	Întotdeauna	Uneori	Rareori

6	Simt că am și eu o contribuție la luarea deciziilor	Adesea	Uneori	Niciodată
7	Simt că munca mea este recunoscută	Adesea	Uneori	Niciodată
8	Există reale posibilități de a face carieră în această organizație	Da	Nu	Nu pot să mă pronunț
9	Există posibilitatea de a urma cursuri de instruire pentru noile sisteme IT	Întotdeauna	Uneori	Rareori
10	Consider că recompensele pe care le primesc pentru munca mea (salariu, avantaje etc.) sunt corespunzătoare	Da	Nu	Parțial

11. Pe baza informațiilor primite în etapa de diagnosticare, echipa managerială și agentul schimbării analizează implicațiile a ceea ce a fost dezvăluit cu privire la organizație și la diversele ei activități. În final, se cade de acord asupra unui diagnostic care permite implementarea etapei următoare: revizuirea scopurilor urmărite prin program.

Aceste scopuri revizuite ar putea fi oricare dintre următoarele:

❶ să permită companiei să-și instituie o structură mai corespunzătoare și mai eficientă, în urma fuziunii cu un nou partener;

❷ să obțină angajamentul tuturor managerilor pentru un stil deschis și democratic de conducere;

❸ să permită organizației să introducă noile dotări electronice în toate birourile mai importante, cu minimum de întreruperi în procesul de servire a clienților și cu un optimum de cooperare între toți angajații implicați;

❹ să realizeze restructurarea integrală a tuturor mecanismelor de decizie și de comunicare între Centrală și filiale.

12. Odată aprobate scopurile revizuite, poate începe etapa de acțiune. Planificarea măsurilor de acțiune necesită luarea unor decizii cu privire la:

- ce fel de activități DO trebuie luate în considerare? (de exemplu: constituirea de echipe, management prin obiective, structurarea muncii)
- în ce ordine trebuie realizate aceste activități?
- cum trebuie să se desfășoare activitatea de consultanță necesară?
- care este necesarul de resurse? (de exemplu: personalul de instruire, de secretariat)

Majoritatea activităților sau "intervențiilor" DO, cum li se mai spune uneori, sunt îndreptate spre unul sau mai multe din următoarele rezultate:

- schimbarea comportamentului individual;
- schimbarea sructurilor/mecanismelor organizaționale;
- sprijinirea activității de identificare și analiză a problemelor;
- schimbarea culturii organizației.

Activități/intervenții DO

13. Iată doar câteva exemple de activități care urmăresc schimbarea comportamentului:

❶ Instruirea angajaților pentru îmbunătățirea și dezvoltarea capacităților interumane. De obicei, este vorba de angrenarea unor grupuri mici de angajați în activități de explorare a sentimentelor și relațiilor existente în cadrul grupului, pentru a-i ajuta să le conștientizeze și să învețe cum să le facă față în mod corespunzător. Acest tip de instruire presupune, în general, niveluri destul de ridicate de stres.

❷ Activități de mentorat și de psiho-consiliere, în care angajații pot să exploreze anumite aspecte ale relațiilor lor de muncă, împreună cu superiorul direct sau cu un consilier din afară.

❸ Analiza tranzacțională. Este o formă de instruire prin care se examinează modul de comunicare interumană, pentru a-i ajuta pe participanți să comunice mai clar și cu mai mult tact decât o fac în prezent.

❹ Activitățile de consolidare a spiritului de echipă, care îi ajută pe membrii grupurilor să examineze modul în care lucrează împreună și să vadă ce anume trebuie schimbat pentru a se realiza o colaborare mai bună.

❺ Activități de dezvoltare/perfecționare managerială, cum ar fi pregătirea pentru asimilarea capacităților de conducere (de exemplu, grila managerială).

14. Printre activitățile care urmăresc schimbarea structurilor se numără:

❶ Analiza rolurilor - angajații examinează rolurile pe care trebuie să le îndeplinească în cadrul postului ocupat, compară atributele de rol rezultate cu responsabilitățile de post și, în vederea compatibilizării cât mai depline, operează schimbările necesare, aprobate și de superiorii lor direcți.

❷ Re-definirea postului (a se vedea capitolul anterior) - această activitate se referă în mod special la îmbogățirea postului, dar poate cuprinde și rotația posturilor, precum și extinderea pe orizontală a postului.

❸ Analiza organizației - în cadrul acestei activități se examinează întreaga structură a organizației, în vederea re-asamblării ei pentru a forma grupări de activități mai "firești" sau modalități mai eficiente de realizare a obiectivelor organizaționale.

15. Printre activitățile îndreptate spre identificarea și analiza problemelor se numără:

    ❶ Chestionarele de diagnostic destinate să scoată evidență domeniile unde există probleme (ca în Figura 9.4 de mai sus).

    ❷ Consultanța de proces - o terță parte ajută grupurile din cadrul organizației-client să dobândească o înțelegere intuitivă a diverselor modalități de interacțiune umană, astfel încât să-și poată alege comportamentul adecvat pentru a face față, spre exemplu, situațiilor de conflict, de concurență sau pur și simplu de mare complexitate.

    ❸ Activități de planificare și de stabilire a obiectivelor, destinate să optimizeze identificarea priorităților, procesele de luare a deciziilor și procesele de planificare.

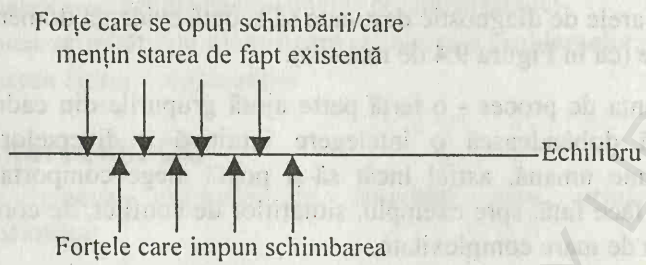
16. Succesiunea activităților dintr-un program DO începe de obicei cu analiza problemelor, trecând apoi fie la chestiunile de structură, fie la cele de comportament - în funcție de scopurile urmărite prin program. Practic, fiecare program DO scoate în evidență probleme specifice de relații umane, fie la nivel individual, fie de grup, deci activitățile comportamentale constituie o caracteristică dominantă după etapa inițială de diagnostic.

17. Una din problemele majore cu care se confruntă agenții schimbării este rezistența la schimbare pe care o opun mulți dintre cei implicați într-un astfel de proces. Inerția și apatia, pe de o parte, la fel ca teama și prejudecățile, pe de alta, reprezintă forțe care se opun schimbării în organizație. Ca urmare, ne vom opri câteva momente pentru a trece în revistă o serie de tehnici reprezentative de promovare a schimbării.

Rezistența la schimbare

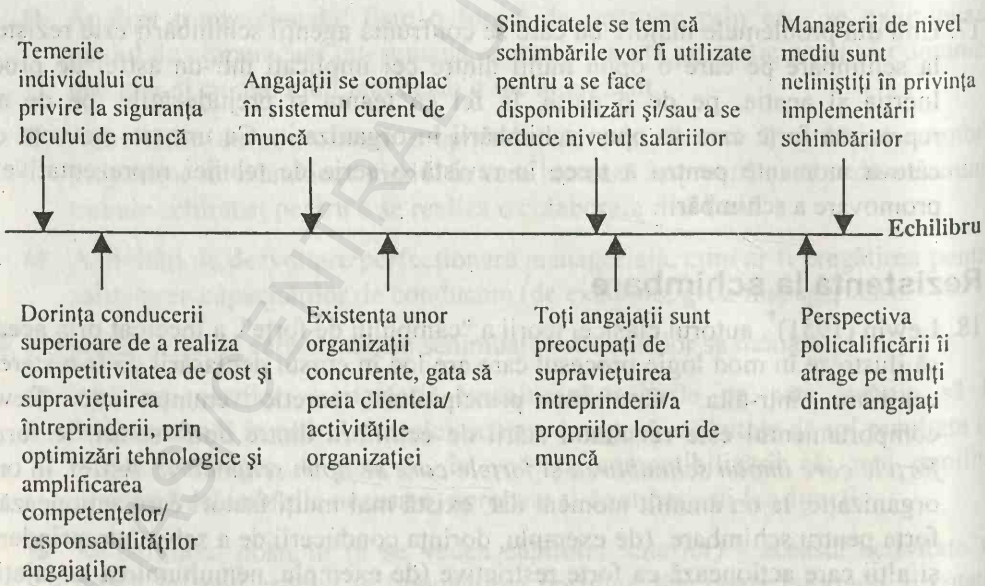
18. Lewin (1951)[7], autorul clasicei teorii a "câmpului de forțe", a încercat prin aceasta să ilustreze în mod logic procesul care are loc în cursul deplasării dintr-o stare de echilibru într-alta. Conform principiului teoretic enunțat de Lewin, comportamentul este rezultatul stării de echilibru dintre două seturi de forțe - *forțele care impun schimbarea* și *forțele care se opun schimbării*. Astfel, în orice organizație, la un anumit moment dat, există mai mulți factori care acționează ca forțe pentru schimbare (de exemplu, dorința conducerii de a salva întreprinderea) și alții care acționează ca forțe restrictive (de exemplu, nemulțumirea angajaților față de felul în care este condusă organizația). Modelul elementar al "câmpului de forțe" poate fi ilustrat după cum urmează (Figura 9.5):

Figura 9.5 Teoria câmpului de forțe



19. Modelul "câmpului de forțe" poate fi utilizat pentru a reprezenta aspectele conflictuale din cadrul unei situații de schimbare. În Figura 9.6 sunt exemplificate categoriile de factori care pot apărea de ambele părți ale liniei de echilibru, atunci când o echipă managerială hotărăște să introducă noi modalități de muncă, necesitând activități poli-calificate.

Figura 9.6 Aplicarea analizei câmpului de forțe



Forțele care se opun schimbării, din Figura 9.6, urmăresc să mențină realitatea de fapt, așa cum apare ea celor implicați în situația respectivă. Pentru conducere, modalitatea cea mai productivă de înaintare constă în abordarea *ambelor* tipuri de forțe simultan: amplificarea forțelor favorabile schimbării, pe de o parte, prin specularea dorinței angajaților de a supraviețui și a beneficia de noi perspective

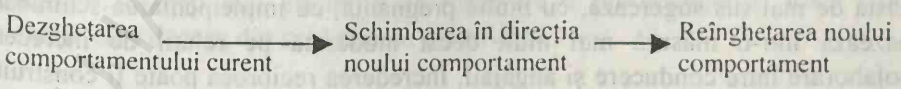
incitante, iar pe de alta, reducerea efectelor de rezistență, prin atenuarea temerilor și a sentimentului de nesiguranță.

20. Aspectul cel mai important al forțelor de rezistență este faptul că ele *nu există* decât în măsura în care sunt percepute ca atare de cei implicați. Spre exemplu, dacă factorii de conducere au convingerea că angajații lor se vor opune ideii de implementare a noilor tehnologii, atunci își vor prezenta propunerile cu totul altfel decât dacă ar fi considerat că personalul este, în general, favorabil unei astfel de schimbări. Iată de ce în programele DO se pune accent pe utilizarea instrumentelor de diagnosticare pentru a-i sprijini pe oameni să conștientizeze mai bine forțele care acționează în mediul profesional.

21. În implementarea schimbării, tendința firească a ființei umane pare să fie utilizarea forțelor favorabile. Din păcate, mult prea adesea acest tip de abordare nu face altceva decât să întărească și mai mult forțele de rezistență ("rezistența se ascute"). Ca urmare, în cadrul oricărui program DO, de regulă, agenții pentru schimbare se concentrează mai ales pe îndepărtarea sau măcar diminuarea forțelor de opoziție și mai puțin pe amplificarea celor favorabile. De exemplu, în loc să recurgă la amenințări cu disponibilizarea, retrogradarea sau sancțiuni din partea conducerii pentru a-i convinge pe angajați să adopte noile practici propuse, agenții schimbării încearcă să identifice obstacolele de genul persoanelor nemulțumite în mod cronic ("cârcotașii") sau al procedurilor greoaie și să vadă cum pot fi abordate acestea. Dacă poate fi localizată sursa de nemulțumire personală, atunci pot exista și căi de îndepărtare a ei - sau măcar de atenuare. Dacă procedurile greoaie pot fi înlocuite cu proceduri convenabile sau dacă acestea pot fi îndepărtate cu totul, atunci înseamnă că a fost îndepărtată încă o sursă de forțe restrictive - sau măcar a fost atenuată.

22. Lewin a elaborat o metodologie în trei etape a abordării unei schimbări de comportament, care a fost adoptată și perfecționată de Schein (1964)[8]. Această abordare metodologică presupune "dezghețarea" comportamentului curent, "schimbarea" sau elaborarea unui nou comportament și, în final, "reînghețarea" sau fixarea acestui nou comportament (vezi Figura 9.7).

Figura 9.7 Modelul în trei etape pentru schimbarea comportamentului



23. Dezghețarea se referă în primul rând la furnizarea unui motiv de schimbare pentru angajați sau grupuri. Altfel spus, oamenii trebuie să poată înțelege că schimbarea nu este numai necesară, ci și oportună.

Etapa de schimbare se referă în primul rând la identificarea celui mai potrivit comportament (cu ajutorul unui agent al schimbării), urmată de crearea unui sentiment de "proprietate" asupra acestui nou comportament. Rolul agentului este de obicei esențial în această etapă de schimbare.

Reînghețarea presupune consolidarea noului tip de comportament, ceea ce este posibil prin asigurarea unor recompense din partea organizației (remunerare, promovare și recunoașterea meritelor etc.).

Dintre cele trei, etapa de dezghețare este probabil cea mai dificilă, fiindcă se bazează pe o motivație reală pentru ca oamenii să renunțe la starea de fapt existentă.

24. Evaluarea perspectivelor de introducere a schimbării presupune o analiză completă a condițiilor și atitudinilor din organizația respectivă. Tynan (1980)[9], într-un articol privitor la calitatea vieții profesionale, sugerează că ar exista mai multe condiții care favorizează realmente procesul de schimbare. Aceste condiții ar putea fi rezumate după cum urmează:

❶ Întreprinderea este viabilă din punct de vedere financiar și considerată sigură de către angajați.

❷ Există mari posibilități de modificare a arhitecturii posturilor și a organizării muncii.

❸ Este valorizată abordarea de tip participativ în materie de rezolvare a problemelor.

❹ Există un grad considerabil de încredere reciprocă între angajați și manageri.

❺ Există sisteme eficace de negociere și consultare și acestea funcționează.

❻ Există un grad ridicat de angajament în direcția schimbării din partea conducerii superioare.

❼ Nu există deficiențe serioase în privința condițiilor din contractul de muncă.

❽ Sunt prevăzute măsuri de acțiune în materie de dotare cu personal, siguranța serviciului și aspectele de salarizare.

25. Lista de mai sus sugerează, cu multă pregnanță, că implementarea schimbării se bazează într-o măsură mai mult decât moderată pe relații de încredere și colaborare între conducere și angajați. Încrederea reciprocă poate fi construită, în foarte mare parte, prin implicarea largă a angajaților în procesul de schimbare - spre exemplu, dându-li-se posibilitatea să completeze chestionare de opinie și să participe la discuții de grup. Colaborarea sau cooperarea activă presupune ca factorii de conducere să analizeze consecințele schimbării asupra angajaților, precum și să identifice modalități de atenuare a unora dintre rezultatele neplăcute pe care le poate avea schimbarea în cazul anumitor angajați.

26. Chin și Benne (1976)[11] definesc trei categorii distincte de strategii de schimbare:

    ❶ *Empiric-rațională*, în care se pleacă de la ipoteza că oamenii își urmăresc propriul interes rațional și, prin urmare, acceptă schimbarea dacă pot fi convinși că este în avantajul lor.

    ❷ *Normativ-reeducativă*, potrivit căreia schimbarea se produce printr-un proces de reeducare, în care vechile norme (standarde de comportament) sunt înlocuite cu altele noi.

    ❸ *Coercitivă*, în care schimbarea este impusă de cei care au puterea să-i oblige pe ceilalți să se supună.

27. Dezvoltarea organizațională este ferm ancorată în cadrul categoriei de strategii normativ-reeducative, dat fiind că are la bază o optică deschisă și colaborativă de abordare a schimbării. Categoria empiric-rațională se aplică, de obicei, mai mult în cazul organizațiilor unde domină optica unitaristă asupra relațiilor cu angajații (de exemplu, în multe dintre companiile japoneze). Strategiile coercitive se întâlnesc de obicei în situații unde se pune problema supraviețuirii, când conducerea se poate dovedi necruțătoare în urmărirea obiectivelor.

Concluzie

28. Așa cum se poate observa din paragrafele precedente, procesele care apar în realizarea schimbării sunt complexe și profunde. Organizațiile care apelează la programe de dezvoltare organizațională ca mijloc principal de implementare a schimbării își afirmă implicit intenția de a recurge la transparență, încredere reciprocă și participare, ca trăsături fundamentale ale acestui proces. Cu toate acestea, tehnicile de lucru în cadrul DO, deși acordă atenția cuvenită sensibilității individuale, sunt totuși îndreptate în primul rând spre identificarea atât a punctelor slabe, cât și a celor tari, spre revelarea atât a conflictelor, cât și a eforturilor de colaborare. Așadar, DO nu poate fi niciodată o experiență comodă pentru cei mai mulți dintre membrii organizației. Iată de ce este atât de important ca factorii din conducerea organizației să sprijine activ un astfel de program - dacă doresc ca acesta să reziste inevitabilelor perioade furtunoase și să ducă la realizarea beneficiilor așteptate: un grad sporit de participare, îmbunătățirea spiritului de echipă, modalități mai eficiente de rezolvare a problemelor și toate celelalte avantaje care decurg din schimbarea planificată.

Lista referințelor

1. Lawrence, P.R. și Lorsch, J.W. (1969), *Developing Organisations: Diagnosis and Action*, Addison-Wesley.
2. Thakur, M. (1974), 'OD: The Search for Identity', *Information Report* No. 16, IPM.
3. Beckhard, R. (1969), *Organisation Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley.
4. French, W.L. și Bell, C.H. (1978), *Organisation Development* (ediția a doua), Prentice Hall.
5. Thakur, M. et al (editori), (1978), *Personnel in Change*, IPM.

6. Schein, E.H. (1969), *Process Consultation: Its Role in Organisation Development*, Addison-Wesley.
7. Lewin, K. (1951), Field Theory in Social Science, Herper.
8. Schein, E.H. (1964), 'The Mechanisms of Change', în Bennis, W.G. et al (editori), *Interpersonal Dynamics* (1964), Dorsey Press.
9. Tynan, O. (1980), 'Improving the Quality of Working Life', *WRU Occasional Paper 16*, Work Research Unit, London.
10. Schein, E.H. (1985), *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
11. Chin, R. şi Benne, K., 'General Strategies for Effecting Changes in Human Systems', în Bennis, W.G. et al, *The Planning of Change* (ediția a treia), (1976), Holt, Rinehart & Winston.

Subiecte de discuție/teme de casă

1. Care ar fi diferențele dintre o societate comercială (cu activitate industrială sau de comerț) şi o instituție de servicii publice (locală sau națională), în ceea ce privește:
   a) cultura organizațională?
   b) țelurile/obiectivele generale?
   c) structura organizatorică?
   d) gradul de utilizare a tehnologiei?
2. Cum ați descrie noțiunea de "abordare conjuncturală" a organizațiilor?
3. Cât de judicioasă vi se pare ideea de a discuta despre organizații ca despre entități existente prin sine?
4. De ce credeți că au adoptat specialiştii în teoria organizației o perspectivă managerială în analiza organizației?
5. De ce este necesară specializarea în cadrul organizației?
6. Care sunt deosebirile de esență între posturi şi roluri?
7. Cum credeți că ați putea măsura gradul de succes în conducerea oamenilor?
8. În afară de atributele personale ale liderului, ce alte variabile mai sunt de o reală importanță în exercitarea rolului de lider?
9. De ce sunt importante grupurile în mediul profesional?
10. Ce categorii de factori contribuie la dezvoltarea spiritului de echipă în cadrul unui grup?
11. Ce este puterea şi care sunt formele pe care le poate îmbrăca?
12. Cum ar putea fi aplicată teoria aşteptărilor pentru a îmbunătăți motivația angajaților dintr-o instituție publică sau dintr-o societate comercială?
13. Ce exemple puteți da, în materie de abordare a definirii posturilor, din unghiul de vedere al managementului ştiințific?

14. Care sunt, în opinia dumneavoastră, factorii specifici cu cea mai mare valență de motivare a cadrelor cu instruire de specialitate?

15. În ce situații considerați că un agent al schimbării trebuie să adopte mai degrabă un rol de expert decât unul de consilier?

16. La ce fel de presiuni sunt supuși managerii atunci când trebuie să decidă pe cine să disponibilizeze, în situația în care nu toți angajații trebuie concediați ci doar unii din ei?

Subiecte de examen

SE4 Conceptele de "Om rațional-economic", "Om social" și "Om care se auto-perfecționează" reprezintă câteva dintre teoriile avansate succesiv în legătură cu motivarea angajaților. Cât de bine reușesc aceste teorii să ne arate cum trebuie conduși angajații?

SE5 Care sunt factorii determinanți în alegerea unei structuri organizaționale corespunzătoare unei situații date?

SE6 Ați primit sarcina de a analiza fluctuația personalului din unitățile pe care le are banca unde sunteți angajat într-o anumită regiune a țării. Ați observat că în centrala regională fluctuația personalului funcționăresc este mult mai mare, comparativ cu una din filialele care funcționează din plin într-o suburbie a aceluiași oraș unde se află și centrala regională.

Care ar fi, după toate probabilitățile, factorii-cheie care ar putea explica această diferență și ce se poate face pentru a diminua fluctuația personalului funcționăresc în cadrul centralei regionale?

SE7 a) Enunțați o definiție funcțională a stilurilor de conducere și arătați care sunt, în accepțiunea curentă generală, cele mai importante tipuri de lider.

b) Definiți "teoria calităților personale" și arătați în ce măsură se mai poate considera că această teorie are sau nu valabilitate.

Studiu de caz nr. 2 - Calea ferată Gwyn Valley

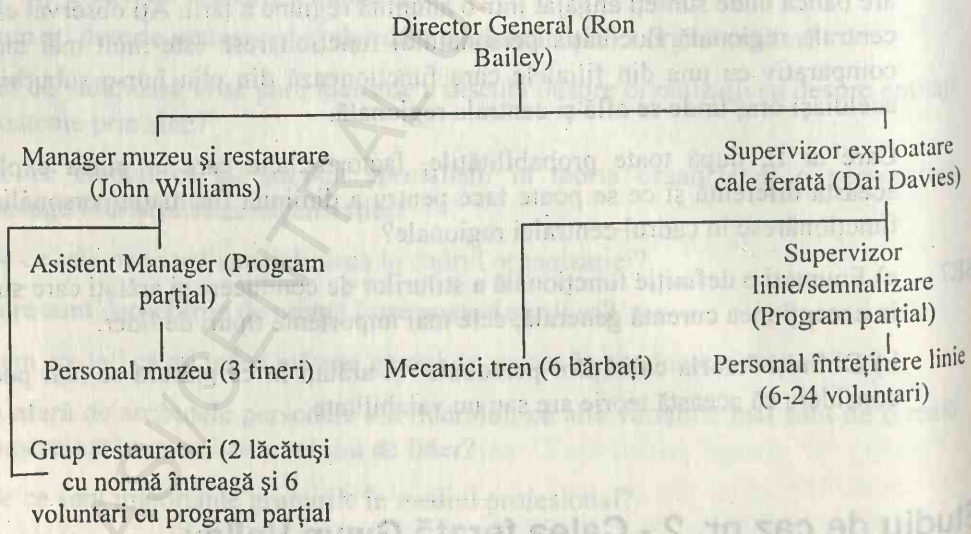
Date introductive

Calea ferată Gwyn Valley ("Gwyn Valley Railway - GVR") reprezintă una dintre principalele atracții turistice din apropierea Parcului Național Snowdonia. Pe lângă bogatul muzeu de locomotive și echipamente feroviare vechi, GVR oferă vizitatorilor și călătorii de agrement cu locomotive restaurate, pe trasee lungi de

aproximativ 16 mile. Acest obiectiv turistic a fost înființat în urmă cu 15 ani de un grup puțin numeros dar entuziast de pasionați ai călătoriilor cu trenul, care l-au desemnat pe Ron Bailey ca Director General cu normă întreagă. Sub conducerea lui Bailey, GVR s-a transformat dintr-o groapă de resturi cvasi-arheologice într-un centru de atracție mult apreciat atât de turiști, cât și de localnici. Din punct de vedere financiar, GVR funcționează ca societate cu răspundere limitată la capitalul garantat**. Compania are ca obiectiv exploatarea căii ferate, ca activitate educațională și de amuzament, în regim de non-profit. Dată fiind această poziție, nu s-au putut împrumuta sume mari de bani pentru finanțarea activității curente, compania trebuind să se bazeze pe (a) încasări de la vizitatori și (b) donații din partea unor persoane particulare și din partea unor societăți comerciale. În ciuda acestor restricții, GVR și-a dezvoltat de la an la an activitatea, în parte datorită abilității cu care Bailey a abordat chestiunile de marketing și finanțare și în parte datorită sprijinului considerabil al voluntarilor care au executat gratuit munca de restaurare.

Organizația

Structura organizatorică a GVR se prezintă după cum urmează:



În calitate de Director General, Bailey răspunde în fața unui Consiliu de Împuterniciți pentru planificarea și performanța generală a activității. Mai presus

**Foarte pe scurt spus, într-o astfel de societate asociații/acționarii răspund material numai în limita capitalului pe care s-au angajat să-l plătească, adică l-au garantat la plată, în caz de lichidare (n. trad.)

de orice, el are sarcina de a nu permite în nici un moment ca bilanțul GVR să înregistreze sold debitor. În afară de această obligație, este liber să administreze compania după cum crede de cuviință.

John Williams răspunde în fața lui Bailey pentru exploatarea muzeului, care este deschis timp de 9 luni pe an. Aceasta presupune pregătirea și instalarea exponatelor, dotarea muzeului cu personal și încasarea taxei de intrare. Williams deține și responsabilitatea restaurării locomotivelor și a vagoanelor de călători, activitate care se desfășoară pe tot parcursul anului, cu excepția sărbătorilor de Crăciun și de Anul Nou. Exceptându-l pe asistentul manager, angajat cu normă parțial, pentru a ajuta la munca de administrare a muzeului, Williams mai are și doi lăcătuși-ajustori permanenți, cu normă întreagă, care se ocupă de materialul rulant. Dai Davies are ca responsabilități exploatarea trenulețelor de călătorie, în condiții de siguranță pentru turiști și cu respectarea orarelor stabilite, precum și exploatarea și întreținerea liniei ferate și a instalațiilor de semnalizare. Pentru toată această activitate, Davies nu dispune de lucrători cu normă întreagă, ci doar de câțiva colaboratori cu program parțial, care lucrează prin rotație pe toată durata celor 9 luni de exploatare a căii ferate. În echipa lui Davies, persoana-cheie este supervizorul de linie/semnalizare, care s-a pensionat înainte de termen dintr-un post similar deținut la societatea națională a căilor ferate.

Toate cadrele cu normă întreagă, inclusiv Bailey, primesc o remunerație modestă pentru munca lor, plus mese gratuite în timpul programului de lucru și asigurarea unei locuințe cu chirie mică - dacă se solicită acest lucru. În afară de Williams, care beneficiază și de venitul adus de o mică fermă deținută în zonă, toți ceilalți angajați cu normă întreagă sunt pensionari.

Angajații cu program parțial sunt plătiți cu o sumă fixă, pentru fiecare schimb de 8 ore lucrat. Nivelul remunerării este scăzut, dar se asigură mese gratuite în timpul programului și se poate locui, pe durată determinată, în rulotele puse la dispoziție de GVR.

Voluntarii nu primesc bani, dar li se oferă mese gratuite și cazare temporară în rulote.

Toată lumea muncește din greu, dar moralul tuturor este la înălțime.

Problemă

Bailey vrea să renunțe la postul pe care îl ocupă, iar împuterniciții din consiliu îi caută un succesor. Mare parte din succesul lui Bailey s-a datorat personalității sale profund charismatice. El n-a avut niciodată nevoie să ridice problema autorității, poziția de lider fiindu-i întotdeauna recunoscută de ceilalți în mod tacit. Va fi extrem de dificil să se găsească un alt om care să-i ocupe locul.

Întrebări

1. Cum ați descrie cultura organizațională de la Gwyn Valley Railway?
2. Care sunt atributele pe care le-ați căuta la un potențial înlocuitor al lui Bailey?
3. Dacă ați fi numit în postul de Director General, ce fel de schimbări ați opera în structura posturilor şi de ce?
4. Ținând cont de profilul de vârstă al personalului managerial şi de supervizare, cu ce propuneri ați veni pentru a asigura viitorul GVR?
5. Din punctul de vedere al conducerii, ce implicații are faptul că o proporție semnificativă din personalul organizației o reprezintă voluntarii?
6. Dacă vi s-ar oferi ocazia de a angaja, pe o perioadă de maximum 6 luni, un mic grup de şomeri pe termen lung (maximum 6) angrenați într-un program sponsorizat de guvern, care sunt condițiile asupra cărora ați insista în discuțiile purtate cu agenția guvernamentală respectivă?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

III Planificarea resurselor umane ale organizației

Oamenii reprezintă cea mai flexibilă resursă de care dispun managerii unei organizații. Repartizarea unui număr potrivit de oameni, cu competențele potrivite și la locurile potrivite, este o condiție fundamentală pentru succesul organizației, iar specialiștii de personal pot să ocupe un rol central, asigurând serviciile de planificare a acestor resurse. Capitolul 10 prezintă planificarea resurselor umane ca metodologie sistematică de dobândire, utilizare și repartizare a oamenilor într-o organizație. Planificarea resurselor umane este văzută ca activitate corporatistă, derivând din obiectivele lucrative ale organizației și ducând la elaborarea de planuri specifice pentru recrutare, instruire, promovare etc. Dat fiind că esența planificării resurselor umane constă din plasarea angajaților în posturile corespunzătoare, Capitolul 11 se ocupă de analiza posturilor, încercând să explice de ce este importantă această analiză, cum este ea desfășurată și cum trebuie să arate o fișă tipică de descriere a postului. Urmează apoi Capitolul 12, cu o prezentare generală a unui subiect din aceeași familie, respectiv evaluarea posturilor. Capitolele 13 și 14 examinează câteva dintre aspectele practice ale achiziționării de resurse umane adecvate, iar ultimele două capitole se ocupă de problema ieșirii oamenilor din cadrul organizației (Capitolul 15) și de cea a administrării de personal (Capitolul 16).

10 Planificarea resurselor umane

Introducere

1. Planificarea resurselor este o responsabilitate esențială pentru orice manager din eșalonul superior. Indubitabil, cea mai importantă categorie de resurse o reprezintă capitalul uman. Este deci foarte important ca organizația să aibă la dispoziție oameni de calibru corespunzător și în număr suficient pentru a-și atinge obiectivele. În cursul operațiunilor sale, fiecare organizație este obligată să facă eforturi pentru dobândirea, instruirea, organizarea sau concedierea angajaților. Nu toate aceste eforturi pot fi considerate măsuri de planificare a resurselor umane, unele fiind prea aleatoare. Planificarea resurselor umane, cu sensul folosit aici, este o activitate esențialmente rațională. Iată cum sună una dintre definițiile consacrate ale acestei noțiuni:

"Planificarea resurselor umane este o strategie folosită pentru achiziționarea, utilizarea, îmbunătățirea și păstrarea resurselor umane ale unei întreprinderi."

(Ministerul Muncii al Marii Britanii, 1974)[1]

Conform acestei definiții, planificarea resurselor umane este o activitate strategică, adică are ca scop asigurarea de resurse pe termen îndelungat. Interesant de observat este că nu există nici o referire la *eliberarea* personalului din posturile ocupate - definiția a fost formulată într-o perioadă în care cererea de forță de muncă era extrem de ridicată, spre deosebire de perioada actuală.

2. Pentru scopurile pe care ni le propunem aici, se va considera că planificarea resurselor umane reprezintă orice efort rațional și planificat destinat să asigure:

   ❶ recrutarea unui număr suficient de personal adecvat;

   ❷ păstrarea în organizație a personalului recrutat;

   ❸ un grad optim de utilizare a personalului;

   ❹ îmbunătățirea performanței angajaților;

   ❺ eliberarea de pe post a angajaților, după necesități.

   Așadar, planificarea resurselor umane nu este doar un joc cu cifre, chiar dacă statisticile legate de forța de muncă reprezintă o componentă importantă. Planificarea resurselor umane se referă în aceeași măsură, dacă nu chiar într-o măsură mai mare, la calitatea personalului angajat și la modul de repartizare a acestuia în cadrul organizației.

3. La modul cel mai simplist spus, planificarea resurselor umane este destinată să identifice cerințele de resurse umane al organizației și să conceapă mijloacele de asigurare a unei oferte de muncă suficiente pentru a satisface cererea. Contextul de acțiune al acestei activități este dominat de: (a) situația cererii de pe piață pentru bunurile sau serviciile organizației; (b) oferta existentă pe piața forței de muncă; (c) orizontul de planificare, în termeni de timp (cel puțin 6 luni și, în destul de multe cazuri, perioade de doi până la cinci ani.)

Procesul de planificare a resurselor umane

4. Există patru categorii de personal care prezintă maximă importanță în planificarea resurselor umane, după cum urmează:

   - personalul existent;
   - personalul nou recrutat (recruții);
   - angajații potențiali;
   - angajații pe punct de plecare.

   Pentru fiecare dintre aceste categorii, managerii în cauză sunt chemați să ia diferite tipuri de decizii. Iată în continuare doar câteva dintre ele:

Categoria:	Decizii necesare în legătură cu:
Personal existent	Evaluarea performanței
	Productivitate
	Repartizare
	Asigurarea egalității șanselor
	Instruire
	Remunerare
	Promovare/dezvoltarea carierei
Personal nou recrutat	Metode de recrutare
	Proceduri de selecție
	Inducție (instalarea pe post)
	Instruire
	Condițiile contractului de muncă
Personal potențial	Metode de recrutare
	Relații publice
	Niveluri de remunerare/salarizare
	Avantaje pentru angajați
Angajați pe punct de plecare	Concediere pentru performanță slabă
	Pensionare
	Proceduri de disponibilizare
	Fluctuația forței de muncă

5. Din lista de mai sus se pot observa câteva dintre vastele implicații pe care le comportă activitățile de planificare a resurselor umane. În mod evident, este vorba de un proces care acoperă absolut fiecare aspect al managementului de personal/resurse umane: recrutare, instruire, remunerare, evaluarea performanței, întreruperea contractului de muncă și așa mai departe. Mai mult, este un proces inextricabil legat atât de țelurile corporatiste ale organizației, cât și de mediul economic, social și politic în care evoluează aceasta.

6. Institutul de Management al Personalului ("Institute of Personnel Management - IPM"), în formularea dată activității de planificare a resurselor umane, consideră că rolul pe care îl deține funcțiunea de personal în cadrul organizației trebuie să se manifeste în următoarele direcții:

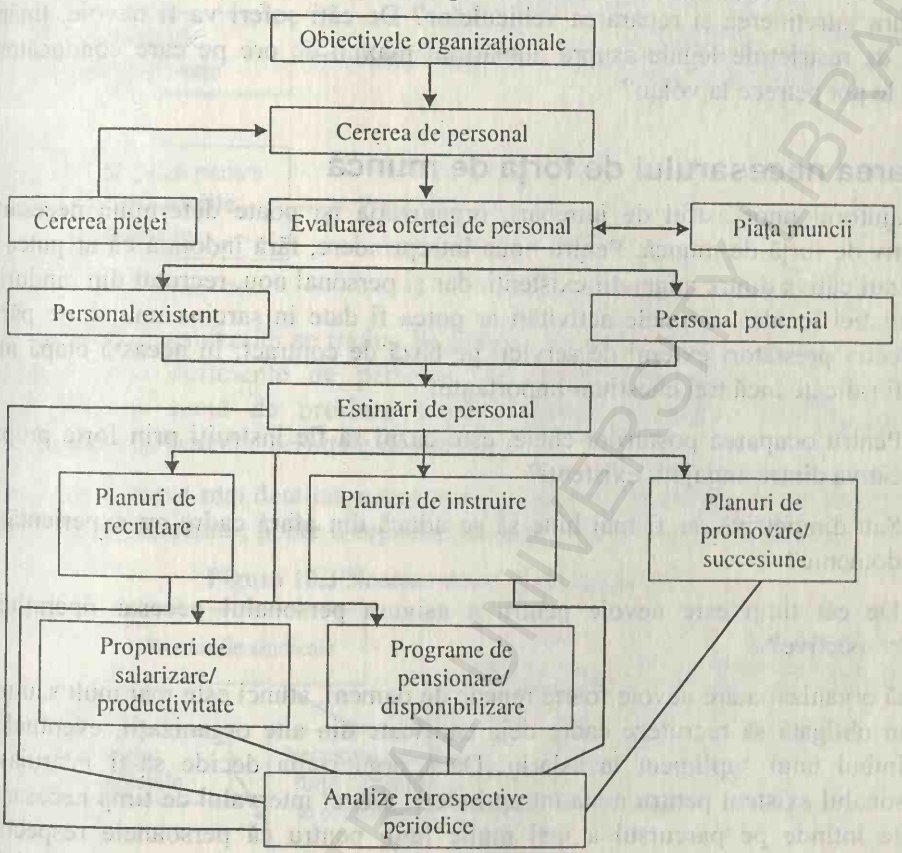
   - Să ajute factorii de conducere să conștientizeze importanța pe care o prezintă, pentru bunăstarea viitoare a întreprinderii, politicile și programele de planificare a resurselor umane.
   - Să încurajeze alocarea de resurse corespunzătoare mai degrabă pentru instruire profesională, reciclare și perfecționare, în vederea satisfacerii nevoilor organizației și ale indivizilor, și mai puțin să recurgă la recrutarea din exterior sau la deplasări întâmplătoare de personal în interiorul organizației.
   - Să colaboreze îndeaproape cu factorii de conducere și să-i consilieze cu privire la elaborarea și implementarea metodelor moderne de planificare a resurselor umane.

- Să monitorizeze și să adapteze planurile aprobate, pe baza unei colaborări permanente cu colectivul managerial la nivel de organizație și la nivel de linie.

7. Prin comparație, IPM consideră că managerul de linie are următoarele roluri:
   - să acorde o atenție sistematică factorilor susceptibili să afecteze în viitorul apropiat partea lor de organizație, precum și impactului pe care l-ar putea avea acești factori asupra necesarului de angajați, din punct de vedere numeric și calitativ;
   - să identifice cerințele de instruire și perfecționare ale personalului, în funcție de performanță, de potențial și de tipul posturilor ce urmează a fi ocupate în perspectivă;
   - să asigure înțelegerea clară de către angajați a standardelor de performanță pe care trebuie să le respecte, precum și a modului în care se face raportarea performanței la sistemul de recompensare;
   - să discute cu angajații pe tema cerințelor de instruire și perfecționare care derivă din obiectivele organizației și să implementeze planul de resurse umane;
   - să instituie sisteme pertinente de comunicare regulată cu angajații și să urmărească eficiența acestora.
8. Procesul de planificare a resurselor umane poate fi sintetizat grafic cu ajutorul unei organigrame:

BCU IASI CENTRALA

Figura 10.1 Procesul de planificare a resurselor umane



9. După cum se poate observa din Figura 10.1, planificarea resurselor umane începe și se termină cu o analiză a obiectivelor organizației. Cele mai importante domenii de analiză sunt cele privitoare la marketing și producție, fiindcă acestea reprezintă intențiile organizației în materie de direcționare a bunurilor sau serviciilor sale și asupra nivelului de activitate. Dacă, spre exemplu, o firmă de transporturi ia decizia corporatistă de a achiziționa o firmă similară de pe continentul european, acest lucru poate avea diverse implicații din punctul de vedere al resurselor umane: care sunt categoriile de personal de care va fi nevoie, din punctul de vedere al competențelor și al experienței? Să se recruteze cadre pe plan local sau să se aducă manageri britanici? Câți dintre angajați vorbesc franceza, germana și alte limbi de circulație europeană? Care sunt serviciile de specialitate (consultanță juridică, contabilitate etc.) care ar trebui contractate pe plan local?

10. După ce ajung la o concluzie preliminară în privința genului de persoane care s-ar putea dovedi necesare, managerii răspunzători pentru implementarea noii strategii trebuie să decidă în privința nivelului de activitate. Câte rute urmează să fie

acoperite? Câte tipuri de servicii ar trebui asigurate pe fiecare rută? Cum se va asigura întreținerea și repararea vehiculelor? De câți șoferi va fi nevoie, ținând cont de restricțiile legale asupra numărului maxim de ore pe care conducătorii auto le pot petrece la volan?

Evaluarea necesarului de forță de muncă

11. Cu ajutorul unor astfel de întrebări, organizația își poate determina necesarul efectiv de forță de muncă. Pentru noua întreprindere, fără îndoială că ar putea fi utilizați câțiva dintre angajații existenți, dar și personal nou, recrutat din rândurile populației locale, iar unele activități ar putea fi date în sarcina unor terțe părți, respectiv prestatori externi de servicii pe bază de contract. În această etapă mai pot fi ridicate încă trei chestiuni importante:

    ❶ Pentru ocuparea posturilor-cheie, este cazul să fie instruiți prin forțe proprii câțiva dintre angajații existenți?

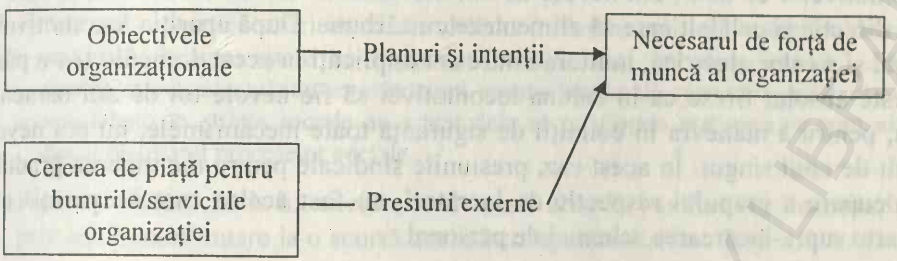
    ❷ Sau dimpotrivă, ar fi mai bine să se aducă din afară cadre cu experiență în domeniu?

    ❸ De cât timp este nevoie pentru a asigura personalul necesar operațiunii respective?

12. Dacă organizația are nevoie foarte repede de oameni, atunci este mai mult sau mai puțin obligată să recruteze cadre deja calificate din alte organizații, eventual în schimbul unui supliment la salariu. Dacă organizația decide să-și instruiască personalul existent pentru noua întreprindere, atunci intervalul de timp necesar se poate întinde pe parcursul a mai multe luni, pentru că persoanele respective trebuie să învețe o limbă străină, să se familiarizeze cu natura activităților specifice țărilor unde se vor desfășura operațiunile. Uneori este mai important să se acționeze rapid pentru crearea unui nucleu operațional, dar, odată depășit acest stadiu, este uneori mai economic să fie adus personal "crescut în propria grădină", pentru dezvoltarea ulterioară a acestui nucleu.

13. Într-o formă elementară, necesarul *brut* de forță de muncă al organizației poate fi reprezentat după cum urmează (Figura 10.2):

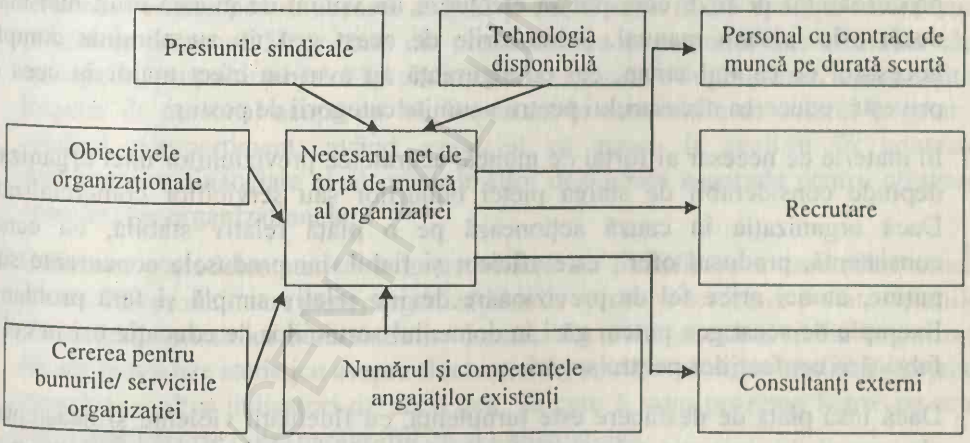
Figura 10.2 Necesarul brut de forță de muncă



Obiectivele organizației se traduc în intenții și planuri de evaluare și asigurare a unor resurse suficiente de personal, în timp ce situația cererii economice reprezintă o sumă de presiuni externe, exercitate asupra modului în care organizația își percepe cerințele de muncă.

14. La un nivel ceva mai detaliat, necesarul *net* de forță de muncă, adică necesarul de personal suplimentar, poate fi reprezentat după cum urmează:

Figura 10.3 Necesarul net de forță de muncă



La acest nivel de detaliere sunt introduși câțiva factori suplimentari, în special presiunile venite din partea sindicatelor și efectele produse de înnoirea tehnologică. Aceste două aspecte vor fi discutate în continuare.

15. Bramham (1982)[2] semnalează în mod pertinent că una din întrebările esențiale care trebuie puse ar fi însăși necesitatea anumitor activități: "Sistemele și procedurile tind să rămână în vigoare chiar și după îndeplinirea scopului pentru care au fost introduse ...". Faptul că anumite activități au fost îndeplinite, într-un anumit mod, de anumite persoane, nu înseamnă neapărat că metodele de lucru și numărul respectiv de persoane trebuie să rămână neschimbate. Obiceiurile vechi dispar greu - după cum ne demonstrează istoria exploatărilor feroviare. În era

locomotivelor cu abur, era nevoie de doi mecanici la cârma trenului: unul care să țină direcția și celălalt care să alimenteze cu cărbune. După apariția locomotivelor diesel și a celor electrice, multora dintre cei implicați în acest domeniu li s-a părut că este absolut firesc ca în cabina locomotivei să fie nevoie tot de doi oameni - deși, pentru a manevra în condiții de siguranță toate mecanismele, nu era nevoie decât de unul singur. În acest caz, presiunile sindicale pentru menținerea gradului de ocupare a grupului respectiv de lucrători, au fost acelea care au permis mai departe supra-încărcarea schemei de personal.

16. Un alt factor de influență în evaluarea necesarului efectiv de forță de muncă al organizației îl reprezintă tehnologia. Până la ce limită ar putea mașinile și dispozitivele electronice să execute operațiunile necesare? În cazul activității de transporturi, s-ar putea presupune că una din cerințele obligatorii de personal, fără excepție, este conducătorul auto, dar dacă luăm ca exemplu metroul citadin, există deja suficiente propuneri, perfect fezabile, de asigurare a unui serviciu corespunzător cu ajutorul unor garnituri fără mecanici, dirijate automat! Sau, ca să luăm un alt exemplu, în activitatea de birou a avut loc o reducere a necesarului de posturi administrative și funcționărești, din cauza apariției computerelor și a procesoarelor de text, care pot să efectueze un volum de muncă mult mai mare decât orice sistem manual. Schimbările de acest gen nu au eliminat complet necesarul de capital uman, dar cu siguranță au avut un efect major în ceea ce privește reducerea necesarului pentru anumite categorii de posturi.

17. În materie de necesar al forței de muncă, acuratețea previziunilor unei organizații depinde considerabil de starea pieței bunurilor sau serviciilor comercializate. Dacă organizația în cauză acționează pe o piață relativ stabilă, cu cerere consistentă, produsul oferit este eficient și fiabil, iar produsele concurente sunt puține, atunci orice fel de previzionare devine relativ simplă și fără probleme. Exemple de acest gen putem găsi în domeniul serviciilor de educație ori în cel al fabricării confecțiilor pentru sugari.

    Dacă însă piața de desfacere este turbulentă, cu fluctuații violente și neașteptate ale cererii, iar inovația tehnologică este ceva obișnuit și concurența extrem de acerbă, activitatea de previzionare devine un lucru mai mult decât dificil.

Estimarea necesarului de personal

18. Estimările numerice în privința necesarului de angajați se fac, de obicei, pe baza următoarele trei abordări:

    ❶ pe baza discernământului managerial;

    ❷ prin tehnici de studiu de muncă;

    ❸ prin utilizarea metodelor statistice.

Bowery (1974)[3] observă că planificarea forței de muncă:

> "nu este o practică suficient de clar definită ... Pentru unii, este o tehnică de natură statistică, în care ratele de fluctuație (etc.) ... sunt introduse într-un ... model computerizat, efectuându-se previziuni asupra ratelor de recrutare necesare ... Dar specialiștii în științe sociale au arătat deja că tendințele statistice nu sunt altceva decât rezultatul proceselor sociale ..."

Pentru a vedea cât de întemeiate sunt aceste abordări calitative și cantitative, vom proceda în continuare la o scurtă analiză comparativă.

19. Într-o organizație tipic lucrativă, spre deosebire de organizația axată pe studiu și cercetare, cel mai important element singular în previzionarea necesarului de personal este judecata managerială. Un manager își întocmește singur estimările, în funcție de (a) cât de bine cunoaște evenimentele și (b) de personalul din propriul lui domeniu de responsabilitate. Nu întotdeauna se întâmplă ca managerul să-și pună în discuție ipotezele de la care a pornit - tocmai de aceea, în majoritatea organizațiilor există unul sau doi manageri din eșalonul superior, care analizează propunerile întocmite și "compilează" documentul final, prin care sunt enunțate cerințele la nivel de organizație. În organizațiile mai mari, responsabilitatea pentru această analiză și coordonare finală aparține întotdeauna șefului de personal. Mare parte din previzionarea de personal este efectuată când managerii compartimentelor își elaborează proiectul de buget pentru anul următor. Bugetul de personal ocupă un loc important în activitățile de control bugetar al oricărui compartiment, având avantajul că poate fi analizat în contextul deziderateleor financiare și al oricăror altor deziderate esențiale pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

20. Utilizarea metodelor statistice în activitatea de planificare a resurselor umane revine, în cea mai mare parte, organizațiilor de studiu și cercetare și statisticienilor din cadrul aparatului administrativ de stat. Cu toate acestea, multe organizații recurg la analize statistice asupra fluctuației forței de muncă, a stabilității forței de muncă și a altor indicatori de acest gen, pe care îi vom prezenta foarte pe scurt puțin mai departe (vezi paragraful 26 și următoarele).

21. Aplicarea tehnicilor de studiu al muncii - cum ar fi măsurarea muncii, organizare și metodologie, precum și studiul metodic - ne poate fi de mare ajutor la identificarea numărului de persoane necesare pentru realizarea anumitor operațiuni. Prin definiție, aceste operații trebuie să admită măsurători concrete - așa cum sunt multe dintre operațiile manuale și funcționărești. Operațiile de supervizare, cele specializate și cele manageriale nu sunt ușor de măsurat, deci pentru aceste categorii este mult mai probabil să se exercite aprecierea managerială. În principiu, măsurarea muncii este o tehnică de stabilire a normei de timp în care un lucrător, calificat pentru activitatea respectivă, poate să execute o operație precis definită la un standard de performanță precis definit. Prin contrast,

studiul metodic încearcă să stabilească dacă o anumită operație este executată de maniera cea mai eficientă și mai economică. În mod normal, studiul metodic este întreprins înainte de măsurarea muncii. Termenul de "organizare și metodologie" desemnează o sumă de tehnici din categoria studiului metodic, aplicate la activitatea de birou pentru îmbunătățirea procedurilor funcționărești și administrative.

Evaluarea ofertei de forță de muncă

22. În evaluarea ofertei de forță de muncă aflate la dispoziția organizației există două direcții principale de analiză:

❶ personalul existent (piața de muncă internă);

❷ oferta de angajați potențiali (piața de muncă externă).

Pentru fiecare dintre aceste două direcții de analiză trebuie ridicate mai multe întrebări, legate de aspecte esențiale ale necesarului de forță de muncă și ale utilizării acesteia. Orice analiză tipică a ofertei de muncă se concentrează pe următoarele aspecte:

Personalul existent
- Număr
- Categorii
- Competențe
- Performanță
- Flexibilitate
- Posibilități de promovare

Personalul potențial
- Localizare
- Categorii
- Competențe
- Posibilități de instruire
- Atitudini
- Concurență

Minus angajați care pleacă
- Pensionări
- Pierderi, demisii
- Disponibilizări
- Concedieri

23. Vom examina mai întâi forța de muncă existentă. Nu există forță de muncă în totalitate statică - întotdeauna vor exista persoane care pleacă și persoane care vin în organizație, chiar dacă grosul forței de muncă rămâne același.

Printre întrebările tipice pe care managerii trebuie să și le pună atunci când evaluează starea pieței de muncă interne, putem enumera următoarele:

Categoriile de posturi - Care sunt categoriile de personal de care dispunem? (de exemplu: ingineri, lucrători operativi etc.)

Numărul de angajaţi - Câte persoane sunt angajate în fiecare dintre aceste categorii?

Competenţele - Care sunt calificările şi capacităţile profesionale de care dispun angajaţii existenţi?

Performanţa - Care este nivelul de performanţă la care ajung diversele categorii de angajaţi?

Flexibilitatea - Cât de uşor pot fi transferaţi angajaţii de pe un post pe altul? Există posibilităţi de transferare a competenţelor individuale? Care este punctul de vedere al sindicatului în această chestiune?

Posibilităţile de promovare - Câţi dintre angajaţi sunt pregătiţi pentru promovare în posturi cu exigenţă sporită? Ce fel de instruire profesională li se poate asigura, în limita rezonabilului, pentru a facilita procesul de promovare?

Profilul de vârstă - Există vreo problemă din cauza eventualelor dezechilibre între numărul de angajaţi cu experienţă şi al celor fără experienţă?

Distribuţia pe sexe - Ţinând cont de cerinţele obiectului de activitate, există vreo problemă în privinţa asigurării unui echilibru corespunzător între sexe?

Grupurile minoritare - Sunt grupurile minoritare reprezentate cum se cuvine în rândul forţei de muncă?

Persoanele care părăsesc organizaţia - Care este rata de fluctuaţie a personalului în cadrul fiecărei categorii şi pe departamente? Câte persoane şi-au întocmit dosarele de pensionare? Există probabilitatea de a se recurge la disponibilizări? Câţi angajaţi au părăsit organizaţia din motive de insatisfacţie? Există vreo tendinţă evidentă?

24. Răspunsul la aceste întrebări ne poate oferi o imagine veridică a ceea ce se întâmplă cu forţa de muncă din cadrul organizaţiei. Datele rezultate pot fi comparate cu necesarul previzionat de forţă de muncă, pentru fiecare din categoriile de personal identificate de conducerea organizaţiei. În final, concluzia generală se încadrează într-una din următoarele trei posibilităţi:

❶ oferta existentă este mai mult sau mai puţin apropiată de necesarul previzionat pentru fiecare categorie de personal;

❷ oferta depăşeşte necesarul previzionat pentru una sau mai multe categorii;

❸ oferta este mai scăzută decât necesarul previzionat pentru una sau mai multe categorii.

Prima variantă este improbabilă în toate cazurile, cu excepţia situaţiei în care forţa de muncă este extrem de redusă numeric sau foarte stabilă. A doua variantă apare mai ales în ramurile aflate în plin proces de reducere a activităţii - cum ar fi

industria carboniferă și cea siderurgică din Europa - sau care au trecut de curând printr-o criză economică de scurtă durată - cum ar fi boicotul internațional. A treia variantă apare, probabil, în majoritatea organizațiilor și în majoritatea timpului, adică, altfel spus, acestea sunt întotdeauna în deficit de personal corespunzător calificat pentru una sau alta dintre activitățile desfășurate.

25. În ecuația forței de muncă, un alt aspect al termenului de ofertă îl reprezintă capacitatea organizației de a atrage noi angajați și de a-i păstra ca membri efectivi. Recrutarea constituie de drept una din preocupările majore ale managementului de personal (vezi Capitolul 13), iar din punctul de vedere al planificării forței de muncă, este o condiție esențială pentru asigurarea unui permanent influx de "sânge proaspăt" în cadrul organizației. Ducând ceva mai departe această analogie fiziologică, aproape tot atât de importantă este și prevenirea "hemoragiilor". Dacă oamenii sunt mai tot timpul pe picior de plecare, este imposibil pentru organizație și pentru compartimentele sale să realizeze acel nivel acceptabil de stabilitate necesar pentru continuitatea operațiunilor.

Fluctuația forței de muncă

26. Unul din indicii de performanță cel mai des utilizați în cadrul organizațiilor cu privire la personal este *fluctuația forței de muncă* sau *fluctuația personalului*. Acest indicator ilustrează proporția între numărul de angajați care părăsesc organizația și efectivul mediu de angajați de pe tot parcursul anului. Formula cea mai frecvent folosită este următoarea:

$$\frac{\text{Numărul angajaților care au plecat pe parcursul anului}}{\text{Efectivul mediu de angajați pe parcursul anului}} \times 100$$

O rată a fluctuației de 25% este considerată satisfăcătoare de majoritatea organizațiilor. O rată de 100% este considerată o problemă majoră. Deși, în general vorbind, rata fluctuației forței de muncă este un indicator util, are totuși unele dezavantaje clare:

❶ nu arată în care dintre compartimentele organizației se înregistrează rate înalte de plecare;

❷ nu indică vechimea în serviciu a celor care au plecat;

❸ nu semnalează eventualele modificări bruște, de la un an la altul, ale numărului de angajați utilizați.

Aceste dezavantaje impun ridicarea unor întrebări mai amănunțite cu privire la fluxul bi-direcțional al forței de muncă, respectiv al persoanelor care au intrat în organizație și al celor care au plecat. Spre exemplu, în care dintre compartimentele organizației s-au înregistrat cele mai înalte rate de fluctuație a personalului? Cât timp au lucrat în cadrul organizației cei care au plecat? Este

cifra angajaților una normală pentru anul luat în calcul sau reprezintă o majorare/diminuare față de anii precedenți?

27. În plus față de fluctuația forței de muncă, unele organizații apelează și la indicatorul denumit *indicele de stabilitate a forței de muncă*, prin intermediul căruia se face legătura între rata de plecare și durata de serviciu (adică vechimea în serviciu). De obicei, acest indice se calculează în felul următor:

$$\frac{\text{Numărul de angajați plecați, cu o vechime în serviciu de peste un an}}{\text{Numărul de persoane angajate în urmă cu un an}} \times 100$$

Acest instrument de măsurare a performanței se aplică în primul rând pentru a identifica mai degrabă rata de plecare a noilor angajați decât cea a angajaților cu state vechi de serviciu. Din nefericire, nu este în măsură să evidențieze compartimentele unde apare cea mai înaltă rată de plecare a noilor angajați. Plus că nu este întotdeauna indicat să se utilizeze o cifră în care sunt considerați ca "angajați cu vechime în serviciu" persoane care au doar puțin peste un an vechime în organizație!

28. În acest din urmă caz, ar fi mult mai relevant să se recurgă la o analiză directă a angajaților plecați, în funcție de vechimea în serviciu, așa cum se poate vedea în Figura 10.4 de mai jos:

Figura 10.4 Situația angajaților plecați, în funcție de vechimea în serviciu

Perioada: 1 ianuarie - 31 decembrie

Categoria de personal	Sub 6 luni	Între 6 și 12 luni	Între 1 și 2 ani	Între 3 și 5 ani	Între 6 și 10 ani	Peste 10 ani
Necalificați						
Calificați						
Funcționari						
Supervizori						
Manageri						

La nevoie, această analiză poate fi și mai detaliată, pentru a indica numărul de angajați plecați pe departament sau pe unitate, nu numai după vechimea în serviciu.

29. Fluctuația forței de muncă prezintă o serie de avantaje și de dezavantaje. Pe scurt, acestea sunt:

Avantaje:

- stimulează recrutarea de personal proaspăt;
- permite organizației să se debaraseze mai ușor de unii angajați, atunci când sunt planificate disponibilizări de personal (se folosește astfel "pierderea naturală");
- deschide căi de promovare pentru angajații cu vechime în serviciu;

- introduce un element de "auto-selecție" în rândul noilor angajați, ceea ce poate să prevină eventualele concedieri/demisii ulterioare.

Dezavantaje:

- costuri suplimentare impuse de recrutarea personalului de înlocuire;
- întreruperea producției de bunuri sau servicii provocată de angajații care pleacă;
- costuri suplimentare de instruire profesională, în special pentru inducție și instruire preliminară pe post;
- pierderea investițiilor în capitalul uman;
- eventuale dificultăți în atragerea de noi angajați.

Una peste alta, o oarecare rată de fluctuație a forței de muncă reprezintă un element pozitiv, după cum sugerează și lista avantajelor de mai sus - mai ales atunci când organizația în cauză se află pe o pantă descendentă. Pentru majoritatea organizațiilor însă este mai bine să se evite plusul de întreruperi și de instruire necesare pentru a contrabalansa o fluctuație ceva mai mare a forței de muncă.

Piața externă a forței de muncă

30. Majoritatea organizațiilor trebuie să recurgă regulat la piața externă a forței de muncă, pentru a-și rezolva deficitul apărut în materie de personal angajat. Ce este piața externă a forței de muncă? Simplist spus, este acel grup de angajați potențiali - considerați la nivel local, regional sau național - care posedă competențele și cunoștințele cerute de o organizație la un anumit moment dat. Mărimea și natura acestei piețe de muncă depinde, în orice moment, de o mare varietate de factori sociali și economici (vezi Figura 10.5):

Figura 10.5 Factorii de care depinde piața externă a forței de muncă

31. Spre exemplu, dacă activitatea economică se află în declin, situație în care se înregistrează și o rată ridicată a șomajului, atunci, din punctul de vedere al angajatorului, piața muncii este mai ușor de exploatat. Invers, dacă economia se

dezvoltă accelerat, atunci există un deficit al ofertei în majoritatea categoriilor de forță de muncă, deci angajatorii consideră că au de-a face cu o piață dificilă. Factorii sociali tind să aibă un efect mai nuanțat asupra pieței muncii, dar pe parcursul ultimilor câțiva ani s-a constatat că din ce în ce mai puțini dintre cei care părăsesc școala caută o carieră profesională în industrie - motiv pentru care Confederația Industriei Britanice a declanșat în școli o campanie de atragere a elevilor către această categorie de cariere. Și factorii politici joacă un anumit rol, mai ales sub aspectul cuantumului stabilit pentru indemnizațiile de stat, al politicilor fiscale și al legislației muncii.

32. Schimbările pe care le-a înregistrat piața forței de muncă pot fi constatate și din acest comentariu al lui Bramham (1982)[2], care reflectă o imagine a situației ocupării profesionale în Marea Britanie, mult diferită de cea contemporană:

> "Astăzi, inițiativa aparține din ce în ce mai mult angajatului sau, mai bine zis, grupurilor organizate de angajați. Tehnologia a dus la creșterea nivelului de competență și, în consecință, la împuținarea multor categorii de locuri de muncă... Durata și mărimea indemnizațiilor de șomaj și de protecție socială au atenuat într-o oarecare măsură frica de șomaj ..."

Piața forței de muncă din anii '90 este, spre deosebire de anii '70, una a cumpărătorului (adică a angajatorului), adică inițiativa se menține ferm în mâinile celor care angajează - fiind mult deosebită de piața vânzătorului (adică a angajaților) de acum douăzeci de ani.

33. Chiar și atunci când rata generală a șomajului este ridicată, există invariabil un deficit de angajați cu diferite calificări specifice. De exemplu, multe firme de înaltă tehnologie nu reușesc să găsească suficienți ingineri sau proiectanți de sisteme informatice. Pentru aceste categorii specifice de angajați, concurența între angajatori este acerbă, fiindcă specialiștii respectivi trebuie achiziționați după ce sunt instruiți deja la standarde foarte înalte. Perfecționarea propriului personal pentru a ajunge la un asemenea standard ar necesita cel puțin trei sau patru ani de instruire și multe firme nu-și pot permite, practic, o astfel de soluție.

34. Atunci când piața muncii este extrem de competitivă, firmele trebuie să-și perfecționeze cu multă abilitate procesele de recrutare și de selecție, să-și reanalizeze politicile de salarizare și să acorde o atenție suplimentară metodelor de păstrare în organizație a personalului calificat. La fel ca întotdeauna, orice lucru care se găsește greu pe piață are o valoare și mai mare pentru utilizator.

35. Un alt factor determinant al deciziei dacă să se apeleze sau nu la piața externă de muncă este tehnologia. Poate organizația să se descurce fără personal suplimentar, doar prin sporirea investițiilor în utilaje și aparatură nouă? Creșterea gradului de utilizare a computerelor în industrie și comerț a servit la diminuarea cererii pentru anumite categorii de angajați, dat fiind că o singură mașină poate să efectueze munca executată până atunci de mai multe persoane. Investițiile în tehnologia

nouă schimbă, totodată, și tipul cererii de muncă, deoarece sunt solicitate alte categorii de competențe. În unele situații, organizațiile recurg la noua tehnologie pentru a-și extinde întreg ansamblul de activitate, caz în care noile investiții nu duc la scăderea numărului de posturi, ci numai la creșterea volumului de producție. Evident, acest lucru nu se poate realiza decât în situația în care pe piață crește cererea pentru bunurile sau serviciile organizației.

36. Toate organizațiile care se aprovizionează în mod regulat de pe piața forței de muncă trebuie să cunoască starea curentă și tendințele de evoluție ale acesteia, cel puțin pe termen scurt. Modificările produse în densitatea populației, noile curente de abordare a instruirii profesionale, tendințele apărute în rândul absolvenților de liceu și colegiu, în materie de opțiune profesională - iată tot atâția factori care trebuie luați în considerare. Iar în fruntea listei trebuie să stea, de asemenea, observarea atentă a activităților de recrutare desfășurate de competitori.

37. Ultimul factor demn de atenție îl reprezintă atitudinea sindicatelor față de piața muncii. Dacă organizația activează într-o ramură industrială unde vechile deprinderi profesionale au fost înlocuite de noua tehnologie, spre exemplu în branșa tipografilor, atunci e foarte probabil ca sindicatele din branșă să se opună cu tărie oricăror inițiative de "flexibilizare a forței de muncă". Într-o astfel de situație, planificarea resurselor umane trebuie să ia în calcul estimări cât mai prudente ale economiilor ce s-ar putea realiza prin introducerea de noi tehnologii. Într-o situație complet diferită, adică acolo unde industria respectivă se află în declin, sindicatele profesionale sunt într-o poziție evident mai slabă de negociere a practicilor de muncă, fiindcă angajatorii au oricând la îndemână pârghia disponibilizărilor, în cazul în care politica lor generală nu este satisfăcută.

Concluzie

38. Planificarea rațională a politicii de abordare a cererii și ofertei de muncă, astfel încât să fie realizate întocmai obiectivele organizației, nu este deloc o treabă ușoară. Oamenii reprezintă resursa cea mai volatilă de care dispun organizațiile și ei trebuie recrutați, angajați și recompensați în contextul unui câmp complex de forțe economice și sociale, ceea ce face ca deciziile în materie de planificare a resurselor umane să fie extrem de problematice. Se poate spune totuși că organizațiile care adoptă în mod conștient o metodologie rațională de planificare a capitalului uman sunt mai apte decât concurenții lor să-și păstreze și să-și înnoiască un efectiv viabil de angajați, perfect capabili să asigure succesul întreprinderii pentru care lucrează.

39. Iată în continuare doar câteva dintre beneficiile pe care le poate aduce o metodologie planificată de achiziționare, utilizare și repartizare a capitalului uman la toate nivelurile organizației:

- forță de muncă flexibilă și corespunzător calificată;

- capacitatea de a reacționa la schimbare;
- stabilitatea nucleului de bază al forței de muncă;
- scăderea necesității de a recruta din afară;
- îmbunătățirea moralului și a relațiilor între angajați;
- îmbunătățirea calității produselor/serviciilor;
- creșterea productivității.

Lista referințelor

1. Department of Emplyment (1974), *Company Manpower Planning*, HMSO.
2. Bramham, J. (1982), *Practical Manpower Planning*, IPM.
3. Bowey, A. (1974), *Manpower Planning*, Heinemann.

11 Analiza postului

Introducere

1. Într-unul din capitolele anterioare (Capitolul 4, paragraful 33) am definit postul ca fiind "suma sarcinilor repartizate unei poziții din structura organizației". Am remarcat apoi că această viziune asupra postului este foarte limitată, fiindcă omite să ia în considerare responsabilitatea pentru rezultatele obținute, de care are nevoie deținătorul postului. Mai mult, am avansat ideea că postul deținut de o persoană se află în strânsă legătură cu rolul pe care acea persoană trebuie să-l exercite în cadrul postului respectiv. Capitolul de față se ocupă tocmai de procesul prin care se ajunge la descrierea în formă scrisă a posturilor, acoperind nu numai activitățile-cheie, ci și responsabilitățile și contextul de muncă. În acest capitol, chestiunea rolului pe care-l joacă deținătorul postului este secundară.

Crearea unui post

2. Majoritatea posturilor se repartizează pe baza unor criterii destul de elementare. Managerul unei unități de activitate observă o serie de sarcini care trebuie executate și le repartizează persoanelor din subordine în virtutea propriei sale judecăți. Foarte posibil ca orice post nou să fie discutat mai întâi cu managerul superior și poate chiar cu cineva din departamentul de personal, dar influența cea mai importantă în decizia de înființare a unui nou post în cadrul structurii este cea dată de opinia managerului de compartiment în legătură cu necesitatea și tipul postului respectiv. Pe măsură ce se schimbă condițiile de executare a sarcinilor, se modifică și posturile, în principal ca reacție la solicitările grupului managerial în cauză. Numai anumite tipuri de posturi sunt create într-un mod completamente rațional, adică posturile compuse din activități de rutină, ușor de măsurat, pe care le găsim în multe dintre departamentele de producție și funcționărești. Majoritatea

celorlalte posturi şi, în mod indubitabil, cele care necesită un înalt grad de discernământ şi liber arbitru, nu pot fi create pe loc şi de o manieră definitivă. Posturile de acest tip trebuie să evolueze şi să se dezvolte pe măsură ce sunt executate sarcinile care le compun. Firește, în timp, orice post poate să sufere schimbări considerabile, fără ca nimeni să observe realmente acest lucru. Ca urmare, atunci când se întreprinde o analiză a organizației, managerii în cauză trebuie să ia măsuri pentru redefinirea postului în funcție de noile circumstanțe - punct în care începem să vorbim despre *analiza postului.*

Analiza postului - definiție

3. Acest termen este utilizat pentru a descrie procesul de examinare a posturilor în vederea identificării principalelor lor caracteristici, în particular a obligațiilor pe care le cuprind, a rezultatelor pe care trebuie să le realizeze, a activităților majore pe care trebuie să le efectueze şi a relațiilor stabilite cu alte posturi din cadrul ierarhiei organizatorice. Produsul rezultat din analiza postului este documentul de descriere a postului (numit *fişa postului* sau, uneori, *descrierea postului*), care poate să ia diverse forme, în funcție de tipul postului descris. Posturile de rutină cu mică însemnătate (de pildă pentru angajații începători sau ai eşaloanelor inferioare) se pot descrie cel mai bine punându-se accentul pe sarcinile care trebuie îndeplinite, pe când în cazul posturilor manageriale, accentul se cuvine pus pe rezultatele la care trebuie să se ajungă.

Descrierea postului - cadrul definitoriu

4. În mod normal, o fişă a postului trebuie redactată în aşa fel încât să acopere următoarele caracteristici ale acestuia:

Denumirea postului	Localizarea	Data analizei Număr de subordonați
Superiorul imediat		
Relația cu alte posturi		
Scopul general al postului		
Principalele obligații/responsabilități (adică sarcini)		
Autoritatea conferită		
Resurse la dispoziția deținătorului postului		
Principalele condiții de studii şi calificare necesare pentru ocuparea postului		

Dacă se doreşte o descriere cât de cât corectă a postului, atunci este absolut obligatorie acoperirea adecvată a tuturor acestor caracteristici.

5. Prin utilizarea unui cadru definitoriu al caracteristicilor de bază, se pot aborda chestiuni dintre cele mai importante, spre exemplu:

   ❶ Care este raţiunea de existenţă a acestui post?

   ❷ Care sunt rezultatele finale aşteptate?

   ❸ Care sunt activităţile-cheie care trebuie efectuate?

   ❹ Cât de multă autoritate oficială este conferită postului?
   - autoritatea de a angaja resurse?
   - autoritatea de a recruta personal?
   - autoritatea de a concedia/suspenda personal?

   ❺ Care sunt resursele de care dispune postul?
   - buget de X mii lire sterline?
   - un număr de X angajaţi?
   - aparatură/instalaţii şi utilaje/clădiri/vehicule?

   ❻ Care sunt condiţiile oficiale de studii şi calificare, necesare pentru îndeplinirea cu succes a activităţii aferente postului?

   (NB Acest ultim tip de informaţii se păstrează de obicei sub forma unui document separat - vezi secţiune Specificaţii de personal în cadrul Capitolului 13.)

6. În Figura 11.1 este prezentat un model obişnuit de fişă de post, pentru un post managerial.

Figura 11.1 Fişa de descriere a postului - Manager de personal

Denumirea postului: Manager de personal Data analizei: ian. 1995
Localizare: Amplasament A
Superior direct: Director fabrică
Responsabilitate funcţională faţă de: Directorul de personal al companiei
Alte relaţii permanente cu: • Managerul de producţie • Managerii de departamente • Şeful secţiei de ambalare • Responsabilul cu convocările pe fabrică • Maiştrii de secţie • Consilierii de personal de la Centrală • Oficiali sindicali locali • Oficiali ai centrului local de integrare profesională

Subordonați direcți:

- Inspectorul de personal
- Responsabilul cu protecția muncii
- Responsabilul cu instruirea profesională pe fabrică
- Controlorul în probleme de protecția muncii
- Asistenta medicală pe fabrică

Scopul general al postului:

În limitele stabilite prin politicile de personal ale companiei, să asigure managerilor de linie servicii complete de personal și să asigure cadrul definitoriu pentru menținerea unor relații bune între conducere și angajați (inclusiv reprezentanții angajaților).

Principalele responsabilități:

1) recrutarea eficientă și în număr suficient a personalului corespunzător, necesar pentru ocuparea posturilor libere identificate de conducerea fiecărui departament
2) implementarea politicii de remunerare a companiei, în conformitate cu procedurile stabilite
3) consilierea managerilor de linie în probleme de relații cu angajații și asupra aspectelor juridice apărute în negocierile purtate cu reprezentanții sindicali
4) stabilirea și menținerea unui program permanent de consultare comună cu reprezentanții angajaților
5) efectuarea de controale regulate privind protecția muncii în toate secțiile fabricii și raportarea rezultatelor obținute, în fața managerilor de departamente
6) furnizarea de programe adecvate de instruire pentru integrarea noilor angajați, pentru instruirea specifică de post și pentru instruirea cadrelor de supraveghere și control
7) consilierea managerilor de departamente în probleme de perfecționare managerială
8) păstrarea unor evidențe corespunzătoare pentru toți angajații
9) asigurarea unui serviciu medical de rutină pentru toți angajații din amplasament, inclusiv aranjamente pentru acordarea primului ajutor

Limitele de autoritate:

1) Poate să angajeze resursele financiare ale companiei, în scopuri de recrutare, dar în limitele de buget convenite.
2) Poate să-și recruteze personal propriu, dar în limitele bugetului.
3) Poate să hotărască nivelurile individuale de remunerare/salarizare, în conformitate cu grila convenită.
4) Poată să suspende plata drepturilor băneşti în cazuri grave de încălcare a regulilor de comportament impuse angajaților, până la confirmarea sau infirmarea acuzațiilor.

Resurse puse la dispoziție:

1) Punctul medical din incinta fabricii
2) Vehicule pentru activitatea de protecția muncii
3) Maşină se serviciu

Diplome şi calificări necesare:

Mai mulţi ani de experienţă în posturi manageriale de personal sau de linie, în mediu profesional ingineresc. Experienţă anterioară în activitatea de negociere cu reprezentanţii sindicali. Certificări profesionale, inclusiv calitatea de membru al Institutului de Personal şi Perfecţionare.

Redactarea fişelor de post

7. În redactarea unei fişe de genul celei prezentate mai sus, cel mai dificil de descris corect şi concis sunt secţiunile referitoare la: (a) scopul general şi (b) principalele obligaţii. Din experienţa autorului, dificultăţile apar mai întâi din cauza faptului că nu e niciodată simplu să traduci evenimente şi concepte în fraze simple şi clare şi, în al doilea rând, fiindcă analistul în cauză trebuie să distingă sarcinile esenţiale dintr-o mare învălmăşeală de informaţii mai puţin relevante, obţinute prin interviuri sau chestionare. O metodă pertinentă de reducere la minimum a acestor dificultăţi constă în abordarea obligaţiilor principale înainte de a se încerca descrierea scopului general. În fond, aceste obligaţii reprezintă direcţiile de acţiune esenţiale în cadrul postului şi, dacă sunt evidenţiate corect, pot asigura baza ideală de pornire pentru a se ajunge la scopul general.

8. Formularea în scris a principalelor obligaţii poate fi mai uşoară dacă se întocmeşte din start o listă cu verbele potrivite pentru a descrie tipul sarcinii pe care deţinătorul postului trebuie s-o execute sau s-o îndeplinească. Aşa cum se observă din Figura 11.2, pentru fiecare categorie de posturi există anumite verbe specifice: deţinătorul unui post senior de specialitate are ca sarcină "să consilieze", "să propună" etc., pe când cel care ocupă un post funcţionăresc are ca sarcină "să întocmească", "să ţină evidenţa" etc.

Figura 11.2 Verbe specifice pe categorii de posturi

Pentru un manager de linie	Pentru un specialist într-un post superior	Pentru un funcţionar
Planifică	Analizează	Verifică
Direcţionează	Propune	Pune la dispoziţie
Decide	Interpretează	Efectuează
Implementează	Consiliază	Furnizează
Realizează	Apreciază	Ţine evidenţa
Asigură	Recomandă	Înaintează
Menţine	Elaborează	Prezintă
Stabileşte		
Analizează retrospectiv		

9. Iată în continuare câteva exemple concrete, pentru fiecare din categoriile înfăţişate mai sus.

Manager de linie - "stabileşte şi menţine standarde înalte de calitate şi fiabilitate a produsului".

Manager de marketing din eşalonul superior - "propune strategii de marketing destinate să optimizeze desfacerea calculatoarelor portabile către clienți noi şi clienții existenți".

Funcționar evidență - "întocmeşte corect şi la timp evidențele solicitate de managerii de departament."

Avantajele analizei posturilor

10. Ajunşi în acest punct, ne-am putea întreba, pe bună dreptate, care este rostul activității de analiză a posturilor. Ca să-l citām pe Ungerson (1983)[1]:

> "Descrierea postului, la fel ca toate celelalte produse şi activități ale funcțiunii de personal, trebuie să aibă utilitate pentru managerii de linie şi să fie considerată ... un element contributiv la realizarea eficienței şi a profiturilor, altfel nu-şi are rostul."

Această afirmație reprezintă o viziune oarecum categorică asupra rolului specialiştilor de personal în analiza posturilor. Chiar dacă adoptăm o viziune mai puțin instrumentală asupra acestui rol, tot trebuie să recunoaştem importanța pe care o are câştigarea şi păstrarea încrederii managerilor de linie în activitatea de personal, care, aşa cum subliniază Roff şi Watson (1961)[2]: "... are ca obiect abordarea unor chestiuni la care ... mândria multor oameni este deosebit de sensibilă."

11. Principalele argumente care vin să justifice activitatea de analiză a posturilor sunt următoarele:

❶ Evidențiază şi clarifică posturile pentru care se caută noi angajați.

❷ Furnizează fişe de post care pot asigura argumente esențiale pentru cei care conduc interviurile de selecție.

❸ Asigură posibilitatea de redactare a specificațiilor de personal sau de rol, în scopuri de selecție sau de instruire profesională.

❹ Poate furniza materialul elementar pe baza căruia să se facă evaluarea performanței.

❺ Este o condiție inițială obligatorie pentru orice tentativă de evaluare analitică a posturilor.

❻ Poate facilita analiza structurilor organizatorice, prin evidențierea clară a unităților elementare din cadrul organizației (adică a posturilor).

❼ Poate facilita evaluarea necesarului de instruire.

12. Avantajele prezentate mai sus se adresează factorilor de conducere şi în mod special managerilor de linie, dar există şi avantaje directe pentru angajații individuali:

❶ li se poate da o idee clară în privința principalelor responsabilități pe care trebuie să şi le asume;

❷ li se asigură o bază justificativă pentru viitoare solicitări de modificare sau îmbunătățire a postului deținut (de exemplu: redefinirea postului);

❸ li se furnizează date pertinente cu privire la modalitatea de evaluare a propriilor performanțe;

❹ li se oferă posibilitatea de a participa la stabilirea propriilor obiective pe termen scurt şi mediu.

Cum se efectuează o analiză a postului

13. Roff şi Watson (1961)[2] îl denumesc pe analistul de posturi cu termenul de "intrus" şi subliniază faptul că "trebuie luate toate măsurile de precauție ... pentru ca analistul să câştige încrederea persoanelor cu care are de a face." În mod evident, analiza posturilor este o chestiune delicată. Ce fel de măsuri trebuie luate pentru a se derula în mod eficient? Iată în continuare o posibilă listă de acțiuni corespunzătoare în această direcție:

1. Se stabilesc scopurile şi obiectivele concrete ale analizei, spre exemplu: evaluarea postului, planificarea organizatorică etc.
2. Se înaintează conducerii un plan de ansamblu.
3. Se obține sprijinul conducerii.
4. Se discută acest plan cu managerii de linie şi cu specialiştii, operându-se modificările necesare.
5. Se solicită cooperarea reprezentanților angajaților.
6. Se întocmeşte planul de detaliu, inclusiv graficul de derulare.
7. Dacă este cazul, se selectează şi se pregăteşte un analist de posturi.
8. Se anunță toți angajații implicați.
9. Se pune în practică etapa pilot.
10. Se analizează rezultatele etapei pilot şi se dezbat eventualele probleme.
11. Se continuă cu planul final.
12. Se analizează rezultatele obținute.

La fel ca în toate celelalte activități de personal, orice program de analiză a posturilor presupune un efort considerabil de pregătire, chiar şi înainte de a fi pus în discuția managerilor superiori şi a altor manageri. Odată primite reacțiile inițiale din partea grupurilor manageriale, care să fie utilizate ca bază de acțiune,

este foarte important să se discute propunerile de plan cu reprezentanții angajaților - fie pe canale sindicale, fie prin intermediul unui alt organ comun consultativ patronat-angajați. Foarte posibil ca, în urma discuțiilor cu reprezentanții angajaților, să apară ca necesare unele modificări în modalitatea de implementare a programului. Spre exemplu, ca rezultat al opiniilor exprimate de angajați, poate fi amendată modalitatea de selectare a analiștilor, astfel încât să se ajungă la o listă aprobată de ambele părți - cu condiția, firește, ca persoanele nominalizate să dețină competențele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor repartizate.

14. Acolo unde analiștii de posturi trebuie să conducă interviuri și să redacteze fișe de post pe baza notițelor sau a înregistrărilor din timpul interviului, este foarte important să fie selectate numai persoane cu calificări corespunzătoare în acest domeniu de activitate. Redactarea unei descrieri a postului corectă, clară și concisă, nu este o sarcină ușoară, fiindcă necesită aptitudini și experiență de intervievator, capacitatea de a discerne între ce anume se cuvine menționat și ce anume trebuie lăsat deoparte, precum și capacități de redactare competentă a unui material scris. Ca să-i citâm din nou pe Roff și Watson (1961)[2]: "Analistul de posturi trebuie să-și folosească propriul discernământ pentru a obține toate detaliile care-i sunt necesare, fără a se împovăra cu amănunte inutile."

Specificația de personal pentru un specialist în analiza posturilor trebuie să cuprindă următoarele cerințe:

Cunoștințe -	❶ nivel acceptabil de cunoaștere a organizației; ❷ bagaj general de cunoștințe privind tipurile de posturi susceptibile de a face obiectul analizei; ❸ stăpânește cadrul definitoriu al analizei ce urmează a fi întreprinsă.
Aptitudini-	❶ capacitatea de a stabili un raport cu subiecții intervievați; ❷ tehnici corespunzătoare de chestionare; ❸ capacități analitice; ❹ capacități de formulare în scris și de redactare a materialelor.
Atitudini -	❶ trebuie să poată adopta o atitudine prevenitoare, specifică rolului de "facilitator"; ❷ trebuie să aibă o abordare diplomatică și plină de tact; ❸ trebuie să poată descrie adevărul așa cum îl vede (integritate); ❹ trebuie să aibă capacitatea de a acorda atenție chestiunilor de detaliu

15. De obicei, procesul de analiză a posturilor are la bază una sau mai multe metode de culegere a datelor:

❶ discuție-interviu între analist și deținătorul postului (de obicei, de tip semi-structurat);

❷ chestionar;

❸ analizarea documentației existente;

❹ observare.

În continuare, vom proceda la o scurtă trecere în revistă a acestor metode.

Interviul de analiză a postului

16. Analistul poate începe interviul prin a-l asigura pe angajatul respectiv că nu performanța sa face obiectul analizei, ci postul în sine și sfera de cuprindere a acestuia. Totodată, este recomandabil ca deținătorul postului să fie informat asupra metodei de abordare preconizate și a duratei interviului. Pe măsură ce discuția avansează, analistul poate începe să exploreze mai în profunzime caracteristicile-cheie ale postului. Iată câteva exemple de întrebări pertinente în acest scop:
    - Ce anume considerați că reprezintă principalele dumneavoastră preocupări profesionale?
    - Care sunt problemele care necesită cel mai mare volum de efort?
    - Cum anume abordați genul acesta de probleme?
    - Pe ce fel de ajutor puteți conta?
    - În ce măsură se poate spune că împărțiți această obligație cu alți angajați?
    - Cum anume ați descrie acest aspect particular al muncii dumneavoastră?
    - De ce ați ales să abordați astfel această problemă, și nu într-alt mod?
    - Cine este autorizat să ia această decizie?
17. Una din problemele pe care orice analist este probabil s-o întâmpine de obicei, rezidă în aceea că persoana intervievată vine cu mult prea multe informații, din care mare parte nu este suficient de relevantă. În acest caz, analistul trebuie să știe cum să-l oprească pe intervievat, cu remarci de genul "Da, de acord, am înțeles ce vreți să spuneți. Haideți să trecem mai departe ...". Un alt gen de tactică ar fi mai degrabă aceea în care se pun întrebări închise decât cele tipic deschise, prezentate mai sus. Întrebările închise încep de obicei cu: "Sunteți ...?", "Aveți ...?", "Vi s-a întâmplat să ...?", determinând așadar un răspuns de tip Da/Nu sau o anumită informație precisă.
18. Pe lângă încercarea de a obține informații cât mai detaliate privind genul și sfera de acoperire a postului în chestiune, analistul se străduiește totodată să sesizeze și "tipicul" sau "specificitatea" postului respectiv. Ca urmare, nu numai "datele concrete" se pot dovedi extrem de informative pentru postul în cauză, ci și una sau două istorii grăitoare. Se consideră preferabil, de către unii autori, ca interviul să aibă loc la locul obișnuit de muncă al celui intervievat, și nu într-o încăpere separată. McBeath și Rands (1976)[3] sunt de părere că:

"Avantajul de intimitate pe care-l asigură o încăpere special rezervată în acest scop este mai mic decât cel al posibilității de a vedea situația efectivă, instrumentele, hârtiile, registrele și toate celelalte care vin să definească postul respectiv, precum și de a auzi evenimentele și apelurile telefonice care apar pe durata desfășurării interviului."

În general vorbind, rămâne la latitudinea analistului să hotărască unde preferă să deruleze acest interviu.

19. Unii analiști preferă să înregistreze interviurile cu angajații. Majoritatea aleg însă să asculte și să ia notițe. În primul caz, este absolut obligatoriu să se obțină acordul prealabil al intervievatului. În al doilea caz - de altfel și cel mai frecvent - este foarte important ca intervievatului să i se comunice din start că urmează să vă luați notițe. Nici un analist nu are cum să-și amintească, fără ajutorul notițelor, tot ce s-a spus în timpul unei astfel de discuții, deci avem de a face cu o chestiune esențială, care poate deveni ceva mai ușoară dacă analistul își structurează interviul pe capitole sau categorii de întrebări. Sigur, această tactică nu ne împiedică nicidecum să adăugăm întrebări suplimentare sau să investigăm și alte probleme, dar ne ajută foarte mult la crearea cadrului conceptual de analiză. În plus, analistul are posibilitatea de a adopta o linie consecventă de interogare pentru deținători diferiți ai postului.

Chestionarele de analiză a postului

20. Multe organizații consideră exagerat necesarul de timp și de costuri pentru utilizarea, în calitate de analiști, a unor cadre calificate de personal. În acest caz, se poate apela la metoda chestionarelor, ca principal instrument de obținere a unor informații pertinente cu privire la posturi. Lungimea și conținutul chestionarului vor depinde, în cea mai mare măsură, de obiectivul desemnat al analizei. Dacă, spre exemplu, analiza trebuie să furnizeze datele necesare pentru un program de evaluare a posturilor, atunci informațiile solicitate prin chestionar trebuie să se refere la factorii determinanți ai postului care alcătuiesc baza sistemului ce urmează a fi utilizat. De exemplu, dacă factorii-cheie urmează să fie competențele și volumul de efort, atunci chestionarul trebuie în așa fel conceput încât să extragă acest gen de informații. Dacă analiza este necesară mai mult în scopuri de planificare organizatorică, atunci se va recurge, probabil, la o gamă mai amplă de întrebări.

21. Conceperea chestionarelor nu este o sarcină ușoară. Întrebările trebuie să fie adecvate și lipsite de ambiguitate, altfel calitatea informațiilor obținute nu se va ridica la nivelul așteptărilor.

Ca principiu general de acțiune, se recomandă testarea practică a proiectului inițial de chestionar, pentru a vedea dacă este în măsură să extragă genul dorit de răspunsuri. După testarea unui set-mostră de chestionare și operarea eventualelor

amendamente, se poate trece la tipărirea şi distribuirea lotului principal. Este foarte important ca pe fiecare chestionar să apară termenul limită de completare şi adresa unde trebuie returnate. Invariabil, va fi nevoie de un oarecare efort de urmărire a modului cum se derulează acest proces, dar în final, cei care răspund de analizarea chestionarelor returnate şi de redactarea fişelor de post rezultate de aici, vor avea la dispoziţie un mare volum de material util pe care să-l exploateze.

Analiza documentară

22. Unele organizaţii desfăşoară şi un proces de studiu documentar, ca parte a programelor de analiză a posturilor. Această metodologie utilizează documentaţia existentă, ca amplă sursă de informaţii cu privire la posturile din structură. Printre documentele care fac obiectul acestui tip de studiu se numără diverse organigrame, situaţiile bugetare, ordinele de numire pe post şi declaraţiile privind obiectivele stabilite pentru fiecare unitate organizatorică. Deşi există şi alte metode care apelează, într-o măsură sau alta, la studiul documentar, acest tip de abordare se utilizează cel mai frecvent în activităţile de planificare organizatorică sau de redefinire a posturilor.

Observarea

23. Această optică de abordare a analizei posturilor derivă din tehnicile de studiu al muncii şi se aplică de obicei în cazul posturilor care presupun operaţiuni manuale de rutină. Observarea nu este susceptibilă să acopere o parte prea mare din arsenalul analistului care întocmeşte fişa de descriere, în cazul unui post funcţionăresc sau managerial. Tehnicile de observare vor necesita întotdeauna competenţe de înaltă calificare, mai ales atunci când trebuie descrise aspecte care ţin în primul rând de comportamentul social, şi mai puţin de cel mecanic.

Procesul de formulare scrisă

24. Odată adunate informaţiile preliminare, persoana responsabilă cu furnizarea unei descrieri a postului realistă şi inteligibilă are în faţă o sarcină extrem de dificilă şi de importantă. Dintr-o masă amorfă de notiţe şi de materiale ajutătoare, trebuie să răsară în final o fişă de descriere a postului care să merite această denumire! Indiferent de motivele care au dus la declanşarea unui proces de analiză a posturilor, conducerea superioară a organizaţiei în cauză aşteaptă să i se pună la dispoziţie date corecte, concise şi clare în legătură cu posturile din structură.

25. Care ar fi, aşadar, paşii pe care ar putea să-i parcurgă analistul pentru a produce o descriere de post realistă? În opinia noastră, iată care ar putea fi succesiunea acestor paşi:

- Puneţi cap la cap datele esenţiale cu privire la post, eliminând toate informaţiile neclare sau irelevante.

❷ Sortați pe rând datele esențiale, împărțindu-le pe probleme sau domenii de responsabilitate înrudite.

❸ Începeți prin a formula secțiunile inițiale ale fișei de descriere (denumirea postului, relațiile cu alte posturi etc.).

❹ Formulați principalele responsabilități ale postului, așa cum vă apar ele în calitatea dumneavoastră de analist.

❺ Schițați o primă variantă de formulare a scopului general al postului.

❻ Completați restul fișei de descriere, concentrându-vă asupra exigențelor de acuratețe, claritate și concizie.

❼ Recitiți cu atenție această primă variantă, pentru a vedea dacă este completă/dacă sună veridic.

❽ Trimiteți documentul persoanei care ocupă postul respectiv și/sau managerului în subordinea căruia se află, pentru analiză și observații.

❾ Nu operați modificări decât dacă sunt considerate conforme cu datele concrete.

❿ Redactați varianta finală și supuneți-o atenției managerului superior care răspunde de derularea acestui proces.

26. Analiștii de posturi sunt uneori supuși la presiuni din partea angajaților sau a superiorilor acestora, care vor ca unele caracteristici ale postului să fie amendate în așa fel încât să corespundă propriei lor viziuni asupra postului respectiv. Dacă analistul consideră că, prin operarea acestor modificări, integritatea sa este amenințată, atunci trebuie să prezinte documentul final în varianta sa inițială, dar cu observația că părțile implicate nu sunt în totalitate de acord cu această variantă. De aici încolo, rămâne la latitudinea conducerii superioare să aleagă varianta de "adevăr" pe care o preferă.

Lista referințelor

1. Ungerson, B. (1983), *The Recruitment Handbook* (ediția a treia), Gower.
2. Roff, H. și Watson, T.E. (1961), *Job Analysis*, IPM.
3. McBeath, G. și Rands, D.N. (1976), *Salary Administration* (ediția a treia), Business Books.

12 Evaluarea postului

Introducere

1. Evaluarea postului este denumirea dată unei activități care își propune să facă o comparație sistematică între posturi, pentru a le evalua valoarea relativă necesară în stabilirea unei structuri raționale de remunerare. În esență, evaluarea are ca scop să reducă ponderea metodelor arbitrare în determinarea remunerării, prin introducerea unui element de obiectivitate în metodologia de comparare a posturilor. Orice metodă de evaluare trebuie să conțină măcar un element analitic care să asigure informațiile concrete despre post. Cu toate acestea, la fel ca în cazul multor altor aspecte ale managementului de personal, analiza cuprinde până la urmă și un element de interpretare personală. Așa cum subliniază Kempner (1980)[1]:

   > "Metodele de evaluare a posturilor depind ... într-o anumită măsură de o serie de judecăți subiective, făcute în baza unor concepte cum ar fi logica, dreptatea și echitatea, iar perfecționarea progresivă a tehnicilor de evaluare a posturilor reprezintă ... o tentativă de reducere la minimum ... a elementului subiectiv."

2. Scopul urmărit prin evaluare este de a concepe o ierarhizare argumentată a posturilor, pe baza căreia să se poată construi o structură rațională și acceptabilă de remunerare. Încă de la bun început se cuvine să evidențiem câteva caracteristici importante ale activității de evaluare a posturilor:

   ❶ Evaluarea posturilor caută să examineze posturi, nu oameni.

   ❷ Standardele de evaluare a posturilor sunt relative, nu absolute.

   ❸ Datele primare pe baza cărora se face evaluarea unui post sunt obținute prin analiza postului.

   ❹ Evaluările posturilor sunt realizate de grupuri, nu individual.

   ❺ Comisiile de evaluare a posturilor utilizează concepte cum ar fi logica, echitatea și consecvența în deciziile lor de evaluare.

   ❻ În evaluarea unui post există întotdeauna un anumit element de subiectivitate.

   ❼ Evaluarea posturilor nu determină niveluri de salarizare, ci asigură numai argumentele concrete pe baza cărora poate fi concepută o grilă de remunerare.

3. Metodele de evaluare a posturilor pot fi împărțite în două categorii principale:

❶ metode non-analitice;

❷ metode analitice.

Diferența esențială între acest două categorii constă în faptul că metodele non-analitice iau posturile în întregul lor şi le clasifică ierarhic, pe când metodele analitice le defalcă pe părți componente şi apoi le compară factor cu factor. În consecință, se poate spune că metodele analitice asigură mijloace pentru o evaluare mai detaliată decât cele non-analitice. Acest aspect este deosebit de pertinent din punct de vedere al legislației pentru remunerare egală, deoarece se consideră că numai sistemele analitice pot furniza mijloace acceptabile de identificare a "muncii de valoare egală" (vezi paragraful 13 de mai jos). În cuprinsul acestui capitol vor fi prezentate câteva metode considerate de prima mână, atât din categoria celor analitice, cât şi a celor non-analitice.

Metode non-analitice

4. Cel mai larg uzitate metode non-analitice sunt în număr de două: *ierarhizarea posturilor* şi *clasificarea* sau *sistematizarea posturilor.*

Ierarhizarea posturilor

5. În ierarhizarea posturilor, procesul de bază constă în alegerea unui eşantion reprezentativ de posturi (aşa-numitele *etaloáne*), redactarea unor fişe de bază pentru descrierea fiecăreia, compararea lor pe baza datelor din descriere şi ierarhizarea lor în funcție de gradul de importanță perceput. Ordinea de ierarhizare întocmită de fiecare evaluator este discutată în cadrul unei comisii de evaluare a posturilor şi comparată cu rezultatele obținute de ceilalți evaluatori, iar în final se stabileşte o ordine definitivă de ierarhizare. Restul posturilor existente în organizație sunt apoi introduse în această scală ordonată de ierarhizare, pe criteriul similitudinii. Avantajul acestui tip de evaluare constă în faptul că este ieftin, simplu şi uşor de aplicat. Principalul său dezavantaj este că se bazează în foarte mare măsură pe aprecierile subiective ale evaluatorilor, în particular pe bagajul lor propriu de cunoştințe cu privire la posturile etalon.

6. În Figura 12.1 este prezentat un exemplu de ierarhizare a posturilor având la bază comparația pe perechi. Fiecare post de pe listă este comparat pe rând cu toate celelalte, atribuindu-se un punctaj care să arate dacă este mai puțin important, mai important sau la fel de important ca şi postul cu care este comparat. Însumarea punctajelor obținute ne permite apoi stabilirea unei ierarhii a posturilor evaluate.

Figura 12.1 Ierarhizarea posturilor prin comparație pe perechi

	Contabil şef	Manager vânzări	Progra-mator	Secretar recepț.	Operator computer	Inspector personal	Funcț. contabil	Secre-tar şef
Contabil şef	-	2	3	3	3	3	3	3
Manager vânzări	2	-	3	3	3	3	3	3
Programator	1	1	-	3	3	1	2	2
Secretar recepționer	1	1	1	-	1	1	1	1
Operator computer	1	1	1	3	-	1	1	1
Inspector personal	1	1	3	3	3	-	3	3
Funcționar contabil	1	1	2	3	3	1	-	2
Secretar şef	1	1	2	3	3	1	2	-
Punctaj acordat =	1 dacă e considerat mai puțin important							
	2 dacă e considerat la fel de important							
	3 dacă e considerat mai important							

7. În exemplul de mai sus, posturile de contabil şef şi manager de vânzări se află pe primul loc al ordinii ierarhice, cu punctaje totale egale. Dar oricare dintre aceste două posturi l-ar fi putut depăşi pe celălalt la o mică diferență, în funcție de natura activității şi de importanța atribuită în cadrul organizației. Un lucru absolut improbabil este ca aceste două posturi să fi fost întrecute ierarhic de oricare dintre celelalte aflate pe listă. Pentru posturi cum ar fi cel de programator, funcționar contabil şi secretar şef - care au obținut acelaşi punctaj în exemplul de mai sus - este foarte probabil ca fiecare dintre evaluatori să vină cu punctaje oarecum diferite, în funcție de cât de bine cunosc posturile respective şi de opinia pe care şi-au format-o asupra gradului lor de importanță.

În principiu, putem spune că metoda comparației pe perechi reprezintă de fapt o încercare de a reduce într-o oarecare măsură elementul subiectiv, obligându-i pe evaluatori să efectueze comparațiile într-un mod sistematic. Cu toate acestea, la o analiză finală, acest sistem de evaluare depinde considerabil de judecata critică personală.

Clasificarea posturilor

8. Acest tip de evaluare, cunoscut şi sub denumirea de *sistematizare a posturilor*, încearcă să facă o diferențiere între nivelurile de activitate, prin stabilirea unui mic număr de criterii generale pe baza cărora să poată fi comparate posturile respective. Cel mai binecunoscut şi cel mai larg folosit sistem de clasificare a posturilor din Marea Britanie este cel elaborat de Institutul de Management Administrativ (*Institute of Administrative Management* sau *IAM*). În prezent, acest

sistem conține opt clase, fiecare cu propria listă definitorie de criterii generale, în care pot fi încadrate aproape 1.000 de activități specifice muncii de birou. Așa cum se poate observa din Figura 12.2, Clasele A și B conțin posturi de nivel elementar în materie de muncă de birou, pe când clasele F, G și H conțin activități de un înalt nivel profesional. Într-un studiu asupra metodelor de evaluare a posturilor, întreprins de Thakur și Gill (1976)[2], aproximativ o treime din posturile funcționărești, administrative și de supervizare au fost evaluate prin utilizarea unei forme sau alta de clasificare ori sistematizare.

Figura 12.2 Rezumat al sistemului IAM de clasificare a posturilor

Clasa A	Sarcini care nu necesită experiență funcționărească anterioară; fiecare sarcină este fie foarte simplă, fie îndeaproape supervizată. Exemple: sortarea simplă a documentelor și îndosarierea, munca de curierat etc.
Clasa B	Sarcini simple, îndeplinite conform unui set minimal de reguli bine definite; perioadă de pregătire destul de scurtă; sarcini atent direcționate și verificate. Exemple: activitate de simplă copiere și operațiuni de adunare simplă cu ajutorul unei mașini de calcul.
Clasa C	Sarcini repetitive, pe baza unor reguli bine definite, dar necesitând o oarecare experiență sau o aptitudine specială. Exemple: operațiuni simple cu mașina de calcul, întocmirea facturilor de rutină și stenografierea activităților de rutină.
Clasa D	Sarcini care necesită o experiență considerabilă, dar numai un grad limitat de inițiativă și care se desfășoară în cadrul unei proceduri existente. Activitatea nu face obiectul unui grad de coordonare atât de pronunțat ca în cazul claselor inferioare. Exemple: stenografierea activităților care nu fac parte din rutina normală, administrarea de rutină a unui grup de contracte de vânzare sau aprovizionare.
Clasa E	Sarcini care necesită un nivel elementar de cunoștințe profesionale sau desfășurarea unei activități funcționărești/administrative care necesită exercitarea ocazională a libertății de decizie și de inițiativă sau presupune supervizarea a altor două până la șase cadre funcționărești. Exemple: programare informatică de rutină, supervizarea unui birou de dactilografie.
Clasa F	Sarcini care necesită cunoștințe profesionale sau de specialitate, de nivel intermediar, sau desfășurarea ori controlul unei activități complexe, funcționărești sau de rutină administrativă, necesitând ocazional luarea unor decizii non-rutiniere și utilizarea propriului discernământ în chestiuni de rutină sau supervizarea a cinci până la douăsprezece cadre funcționărești. Exemple: supervizarea unei secții de tipărire/imprimare, conducerea unor studii rutiniere de analiză a sistemelor sau de organizare și management, programare informatică complexă, servicii integrale de secretariat pentru un cadru superior de conducere.
Clasa G	Sarcini care necesită cunoștințe profesionale sau de specialitate la nivel de certificat de studii profesionale ori certificat avansat de specializare, sau desfășurarea ori controlul unei activități de mare complexitate sau importanță, care necesită permanent decizii non-rutiniere și exercitarea libertății de apreciere, sau supervizarea a nouă până la douăzeci de cadre funcționărești. Exemple: controlul unui serviciu numeros de salarizare, programarea informatică a unor

seturi complexe de programe, susținerea în calitate de lector a unor cursuri de instruire pentru cadre funcționărești din clasele A-F.

Clasa H — Sarcini care necesită cunoștințe profesionale sau de specialitate la nivel de diplomă de studii sau de diplomă finală de specializare; desfășurarea ori controlul unei activități complexe și importante, care necesită utilizarea extensivă a discernământului propriu sau inițiativei și o oarecare contribuție în elaborarea politicilor; supervizarea a douăzeci sau mai multe cadre funcționărești împreună cu supervizorii acestora. Exemple: șef de serviciu de contracte cu clienții, inclusiv responsabilitatea de control al creditărilor în limitele politicii aprobate, conducerea unor proiecte complexe de organizare și management sau de analiză a sistemelor, controlul proiectelor complexe de programare informatică și a echipelor de proiect.

Sursa: IAM (1976)[3]

9. Pe lângă faptul că li se oferă parametrii generali prezentați mai sus, utilizatorii sistemului IAM au la dispoziție circa 1.000 de definiții pe baza cărora pot să compare practic orice sarcină de birou susceptibilă de a fi inclusă în activitatea lor obișnuită. Orice colectiv de conducere care utilizează acest sistem va putea să elaboreze grile corespunzătoare de salarizare pentru fiecare clasă identificată, având astfel posibilitatea de a proiecta o structură rezonabilă de diferențiere a salariilor. Principalul avantaj al metodei de clasificare a posturilor rezidă în faptul că este relativ ieftină și simplă.

Cu toate acestea, trebuie recunoscut că nu face decât o diferențiere brută între posturi și, ca urmare, este mai puțin utilizată pentru posturi manageriale, de supervizare, de specialitate profesională și alte posturi din categoria "gulerelor albe", decât metoda clasificării prin puncte, care reprezintă cea mai populară metodă de evaluare analitică a posturilor.

Metode analitice

10. Așa cum am explicat puțin mai devreme, metodele analitice de evaluare sunt cele care examinează fiecare post prin prisma componentelor principale, și nu ca entitate de ansamblu. Cele mai larg folosite metode din această categorie sunt *metoda clasificării prin punctaj* și *tabelul etalon Hay-MSL*. Ambele oferă posibilitatea de identificare și măsurare a diferențelor între posturi, până la un grad destul de pronunțat de subtilitate. Astfel, se pot defini, diferența și evalua în termeni relativi o serie întreagă de posturi complexe, la un nivel destul de înalt de credibilitate. Metodele de acest tip necesită o cantitate considerabil mai mare de timp și efort decât cele non-analitice, fiind deci și mai costisitoare, dar multe organizații preferă să le aplice deoarece, prin comparație cu metodele non-analitice, asigură o bază mai solidă și mai ușor de argumentat pentru administrarea sistemului de remunerare și salarizare.

11. În principiu, procedura de aplicare a unei metode analitice se compune din următoarele etape:

1. Se convin scopurile/obiectivele urmărite.
2. Organizația își numește propriul colectiv de evaluare a posturilor, din rândurile propriilor angajați, sau angajează consultanți de specialitate; sunt aleși reprezentanți ai angajaților pe lângă colectivul de evaluare, dacă se consideră necesar.
3. Se convin factorii relevanți ai postului.
4. Fiecare factor este defalcat pe "grade" sau "niveluri".
5. Fiecărui factor (și fiecărei sub-diviziuni) i se alocă un coeficient de pondere.
6. Mai departe, se alocă un număr de puncte fiecărui factor și fiecărei sub-diviziuni.
7. Se identifică posturile etalon.
8. Se redactează fișele de descriere pentru toate aceste posturi etalon.
9. Se evaluează fiecare post etalon în conformitate cu sistemul de punctare.
10. Se ierarhizează posturile etalon în funcție de punctajul total aferent.
11. Se analizează ierarhizarea inițială a posturilor etalon, pentru a se identifica eventualele anomalii.
12. Se convine ierarhizarea finală a posturilor etalon.
13. Se încadrează posturile rămase, în ierarhia etalon.
14. În cadrul ierarhiei rezultate, posturile sunt grupate în așa fel încât să se evidențieze posibilele clase de salarizare, sau li se alocă poziții într-o grilă de salarizare, pe baza punctajului total al fiecărui post.

Metoda de clasificare prin punctaj

12. Factorii cel mai frecvent utilizați în sistemele pe bază de puncte sunt următorii:

Aptitudini:

- pregătirea și instruirea necesară;
- amploarea și profunzimea experienței cerute;
- aptitudinile sociale necesare;
- aptitudinile pentru rezolvarea problemelor;
- gradul de inițiativă/utilizare a propriului discernământ;
- gândire imaginativă (creatoare).

Responsabilități/Nivel de răspundere:

- amploarea responsabilității;

- responsabilităţi specializate;
- complexitatea activităţii;
- gradul de libertate de acţiune;
- numărul şi tipul cadrelor subordonate;
- limita răspunderii pentru dotări/utilaje şi instalaţii;
- limita răspunderii pentru produse/materiale componente.

Efort:

- exigenţele intelectuale ale postului;
- exigenţele fizice ale postului;
- gradul posibil de stres.

Condiţii de muncă:

- duratele operaţiunilor care trebuie efectuate;
- natura turbulentă sau staţionară a activităţii;
- numărul şi duratele deplasărilor;
- diversitatea subordonaţilor;
- presiuni din partea altor grupuri;
- ambient dificil sau imprevizibil.

13. Majoritatea metodelor pe bază de punctaj iau în calcul, într-o formă sau alta, factorii enumeraţi mai sus. Atunci când proiectarea unui sistem se face "cu forţe proprii", factorii selectaţi şi deciziile cu privire la ponderea fiecăruia fac obiectul negocierii între diversele părţi interesate. Acolo unde sunt implicate şi sindicatele, reprezentanţii solicită să fie consultaţi în legătură cu aceste probleme şi să aibă un cuvânt de spus asupra alegerii factorilor şi a ponderilor alocate. În plus, acolo unde există un număr semnificativ de angajaţi femei, trebuie avut grijă ca factorii de post selectaţi să nu favorizeze în mod implicit unul dintre sexe în defavoarea celuilalt - spre exemplu, prin acordarea de ponderi superioare vechimii în muncă şi exigenţelor fizice (care îi favorizează pe bărbaţi), prin comparaţie cu complexitatea intelectuală şi răspunderea pentru alte persoane (care pot fi consideraţi factori neutri). Într-o broşură cu privire la corectarea legislaţiei britanice asupra remunerării egale, Comisia pentru egalitatea şanselor[4] prezintă câteva exemple de asemenea factori "neutri". Factorii neutri reprezintă o bază mai echitabilă pentru asigurarea "unei remunerări egale la muncă de valoare egală."

Fiecare colectiv managerial are propria sa preferinţă în materie de apreciere a ponderii. Managerii de linie tind să pună accentul pe importanţa - deci pe ponderea - responsabilităţii, pe când managerii de specialitate tind să accentueze aptitudinile. Ideal vorbind, indiferent care sunt factorii aleşi în final şi ponderile aferente, trebuie să rezulte un singur set standardizat de criterii, care să fie aplicate unitar tuturor posturilor din grupul luat în calcul.

14. În Figura 12.3 de mai jos este prezentat un exemplu de aplicare a metodei de clasificare prin punctaj, la posturile de muncitori dintr-o firmă de producție. Matricea rezultată, care este relativ simplă, scoate în evidență câteva dintre caracteristicile esențiale ale acestei metode de evaluare a posturilor.

Figura 12.3 Matricea de clasificare prin punctaj pentru activități manuale

Factorul postului	Nivelul							
	1	2	3	4	5	6	7	8
APTITUDINI								
1. Studii	15	30	45	60	75	90	-	-
2. Experiență	20	40	60	80	90	100	-	-
3. Inițiativă	15	30	45	60	75	90	105	120
EFORT								
4. Fizic	10	20	30	40	50	-	-	-
5. Intelectual	5	10	15	20	25	30	35	40
RESPONSABILITATE								
6. Supervizare	5	10	15	20	25	30	35	40
7. Dotări/instalații	5	10	15	20	25	-	-	-
8. Securitate	5	10	15	20	25	-	-	-
CONDIȚII DE MUNCĂ								
9. Riscuri	5	10	15	20	-	-	-	-
10. Zgomot/murdărie	10	20	30	40	50	-	-	-

15. Matricea prezentată mai sus evidențiază că aspectele referitoare la aptitudini sunt interpretate în sens general și reprezintă o selecție mai specifică a domeniilor de responsabilitate, a condițiilor de muncă și a efortului fizic. Prin comparație, posturile specifice activității de birou tind să fie măsurate în termeni de cunoștințe și de competențe, responsabilitate față de subordonați și proceduri, precum și efort mai degrabă intelectual decât fizic. În exemplul nostru, ponderile alocate în cadrul matricei acordă cele mai mari punctaje factorilor de gen aptitudini, efort fizic și condiții de muncă în mediu dificil (zgomot/murdărie). O astfel de alocare a ponderii permite evaluatorilor să facă distincție între diversele posturi analizate. Spre exemplu, la capitolul *Studii*, se poate face diferențierea între un post care necesită diploma de absolvire a unei școli profesionale și unul care necesită un certificat de calificare. Primul ar putea reprezenta nivelul 6 din matrice, iar cel de-al doilea, nivelul 5. Principiul de lucru cu matrice de genul celei prezentate mai

sus este faptul că un nivel mai mic al factorului de post înseamnă un punctaj mai scăzut, şi invers.

16. După ce fiecare post a fost evaluat conform matricei, se face suma tuturor punctelor acordate şi se obţine punctajul total per post, care este apoi introdus în schema de ierarhizare a celorlalte posturi etalon. În mod invariabil, imaginea finală rezultată este aceea de "conglomerat" de posturi, care sunt grupate în jurul anumitor intervale de punctaj - fenomen care poate simplifica extrem de mult baza de alocare a claselor de salarizare şi a altor elemente de diferenţiere. Pentru mai multe amănunte în această problemă, a se vedea Capitolul 20 (Remunerare, avantaje şi stimulente).

17. Dacă se constată o anomalie cât de mică, punctajele individuale trebuie să facă obiectul unei analize mai aprofundate. Dacă un anumit post deţine un punctaj care pare să fie în discordanţă cu cele acordate unor posturi înrudite, atunci el trebuie "marcat cu roşu" şi pus în discuţia evaluatorilor, care au sarcina să-i acorde punctajul "corect". Acest aspect este foarte important atunci când recurgem la sisteme de punctare, dat fiind că utilizarea cifrelor, pe niveluri, conferă oricărei metodologii o aparenţă foarte convingătoare de exactitate. Din păcate, sistemele pe bază de punctaj nu au cum să atingă un nivel absolut de acurateţe - foarte adesea, un anumit element de subiectivitate nu este doar necesar, ci şi oportun, dacă se doreşte o evaluare echitabilă a postului.

Tabelul etalon Hay-MSL

18. O variantă larg răspândită a metodei uzuale pe bază de punctaj este metoda "Tabelului etalon" Hay-MSL. În cadrul acestei metode, matricea elementară de punctare este una standard, care poate fi aplicată în oricare dintre secţiunile organizaţiei şi chiar oriunde în economia naţională - ceea ce reprezintă o caracteristică extrem de importantă pentru organizaţiile care doresc să adopte o metodologie unitară, aplicabilă oriunde în cadrul companiei, şi care sunt dispuse să utilizeze integral serviciile consultanţilor de specialitate, pentru a iniţia şi a derula până la capăt întreg procesul de evaluare. Structura de bază a sistemului Hay este următoarea:

❶ Pentru analiză sunt utilizate trei categorii generale de factori: cunoştinţe de specialitate, aptitudinile de rezolvare a problemelor şi răspunderea, care se punctează fiecare în cadrul unui tabel etalon.

❷ Pentru fiecare factor se analizează atât amploarea, cât şi profunzimea.

❸ Factorul "cunoştinţe de specialitate" se referă la cunoştinţele şi competenţele necesare pentru a atinge "performanţa acceptabilă medie ".

❹ Factorul "capacitate de rezolvare a problemelor" se referă la acele aspecte ale postului care presupun aptitudini analitice şi de evaluare şi este considerat ca

având două dimensiuni: măsura în care este nevoie de gândire analitică și tipologia de gândire necesară (variabilitate, creativitate etc.).

❻ Factorul "răspundere" se referă la "obligația de a da socoteală pentru acțiunile întreprinse și pentru consecințele acestor acțiuni." Acest factor comportă trei dimensiuni: (a) limita superioară a libertății de acțiune; (b) impactul activității aferente postului respectiv, asupra rezultatelor finale; (c) importanța postului respectiv, mai ales din punctul de vedere al responsabilității pentru rezultatele financiare.

19. Un exemplu simplificat de tabel etalon pentru factorul "Cunoștințe de specialitate" este cel prezentat în Figura 12.4 de mai jos.

Figura 12.4 Tabelul etalon Hay-MSL - model simplificat

Amploarea cunoștințelor de specialitate

Profunzimea cunoștințelor de specialitate	Zero/Nivel minimal			Domeniu specific			Coordonare specializată			Amplu		
Aptitudini pentru relații umane*	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
PRIMARE	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
PROFESIONALE DE NIVEL ELEMENTAR	76	87	100	100	115	132	132	152	175			
PROFESIONALE	100	115	132	132	152	175						
PROFESIONALE LA NIVEL AVANSAT	132	152	175	175	200	230						
SPECIALIZATE/ ȘTIINȚIFICE LA NIVEL DE BAZĂ	175	200	230	230	264	304						
SPECIALIZATE/ ȘTIINȚIFICE CU EXPERIENȚĂ	230	364	304									
SPECIALIZATE/ ȘTIINȚIFICE LA NIVEL DE EXPERT	304	350	400									
AUTORITATE CU REGIM DE UNICAT												

*1 = elementar 2 = important 3 = esențial

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

20. Punctajele alocate fiecărei secțiuni a matricei sunt standardizate în cadrul sistemului Hay. Diferențele de doar câteva puncte au ca scop să evidențieze deosebirile sesizabile dintre mai multe aspecte ale aceluiași factor.

21. O chestiune foarte importantă pe care trebuie s-o subliniem aici este faptul că, deși sistemul pare extrem de riguros cuantificat și de obiectiv - grație subtilității de apreciere pe care o permite cuantificarea de tip matricial - componenta de judecată subiectivă rămâne totuși considerabilă, derivând din modul de descriere a postului, din cunoștințele practice pe care le deține evaluatorul în legătură cu postul respectiv și din punctajele acordate deja celorlalte posturi. Sistemul Hay, la fel ca orice altă metodă de evaluare prin punctaj, nu poate măsura posturile cu acuratețe deplină și obiectivă. Ceea ce poate să facă este să reducă elementele subiective și arbitrare cu o marjă substanțială, ducând astfel la obținerea unor rezultate mai echitabile decât în cazul metodelor non-analitice. După evaluare, sistemul Hay ierarhizează posturile etalon în conformitate cu punctajele totale obținute. Ierarhizarea finală se convine după ce au fost corectate eventualele anomalii depistate, iar salariile rezultă din aplicarea unei formule special adaptate, convenite între organizația beneficiară și consultanții Hay.

22. Organizațiile au la dispoziție și alte variante metodologice de evaluare a posturilor, din care majoritatea sunt de tip non-analitic. Pentru o prezentare clară și exhaustivă a acestora, precum și a altor aspecte ale activității de evaluare, recomandăm cititorilor să consulte lucrarea lui Thomason (1980)[5] intitulată *Job Evaluation - Objectives and Methods* ("Evaluarea posturilor - obiective și metode").

Concluzie

23. Evaluarea posturilor poate juca un rol extrem de important în procesul de elaborare a unor sisteme de remunerare metodice și echitabile. Sistemele analitice de evaluare, în particular, oferă un mijloc eficace de identificare a factorilor de post esențiali, aplicând acestora coeficienți de pondere corespunzători, comparând posturile pe baza lor și asigurând în final o concepție coerentă asupra valorii relative a tuturor posturilor din grupul de lucru studiat. Pe baza acestui argument de semnificație relațională, se pot concepe apoi diferențieri în sistemul de salarizare, de o manieră demonstrabil mai echitabilă decât prin deciziile arbitrare ale unor indivizi sau grupuri cu putere de influență. În aceeași măsură în care procesul de evaluare a posturilor birocratizează procesul de dimensionare a grilelor de salarizare, el reduce și puterea de negociere a sindicatelor și a altor grupuri de influență, dat fiind că le răpește posibilitatea de apel la considerații emoționale - care au prea puțin de-a face cu natura, sfera de acoperire și contribuția adusă de fiecare post în cadrul ierarhiei organizaționale.

24. Oricât de populare ar fi, metodelor non-analitice le lipseşte suportul de credibilitate al celor analitice. Spre exemplu, nici un angajator nu poate opune o rezistență cât de cât argumentată în fața unei solicitări de plată egală, dacă foloseşte metode non-analitice de evaluare a posturilor. Legislația cu privire la egalitatea de şanse nu va considera niciodată că aceste metode reprezintă "evaluări de post corespunzătoare".

Lista referințelor

1. Kempner, T. (editor) (1980), *A Handbook of Management*, Penguin.
2. Thakur, M şi Gill, D. (1976), *Job Evaluation in Practice*, IPM.
3. Institute of Administrative management (1976), *Office Job Evaluation*, IAM.
4. Equal Opportunities Commission (1984), *Equal Pay for Work of Equal Value - a guide to the amended Equal Pay Act*, EOC.
5. Thomason, G. (1980), *Job Evaluation - Objectives and Methods*, IPM.

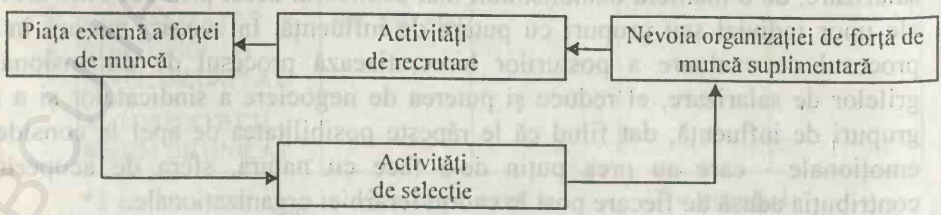
13 Politici şi practici de recrutare

Introducere

1. Capitolul de față se ocupă de una dintre cele mai importante activități pe care specialiştii de personal le desfăşoară în cadrul organizației: asigurarea resurselor umane necesare, adică recrutarea. Acesta este domeniul în care cadrele de personal joacă rolul principal. În timp ce la activitatea de selecție participă multe alte persoane din toate unitățile organizației, recrutarea rămâne, aproape exclusiv, o chestiune de specialitate.

2. Principalul scop al activităților de recrutare este de a atrage un număr suficient de posibili angajați corespunzători, care să candideze la posturile libere din cadrul organizației. Prin comparație, scopul principal al activităților de selecție este de a-i identifica pe candidații cei mai potriviți şi de a-i convinge să accepte un post în cadrul organizației. În Figura 13.1 este prezentat, la nivel elementar, rolul-cheie al recrutării şi selecției:

Figura 13.1 Legătura dintre rolurile recrutării şi selecției



Capitolul de faţă examinează activităţile de recrutare, iar cel imediat următor are ca subiect activităţile de selecţie.

3. Oricât de mult am sublinia importanţa pe care o au procedurile eficiente şi eficace de recrutare şi selecţie, cu greu am exagera. O organizaţie care este capabilă să găsească şi să angajeze personal capabil să-şi îndeplinească îndatoririle cu consecvenţă şi să-şi asume responsabilităţi sporite are o poziţie categoric mai avantajoasă în raport cu oportunităţile şi riscurile mediului ei de activitate decât cele care se luptă permanent să-şi alcătuiască şi să-şi păstreze forţa de muncă proprie.

Recrutarea - politici şi proceduri

4. Una dintre primele măsuri care trebuie luate atunci când se planifică recrutarea de angajaţi pentru organizaţie este instituirea unor politici şi proceduri adecvate. *Politica* de recrutare reprezintă codul de conduită al organizaţiei în acest domeniu de activitate. Iată în continuare un exemplu tipic în acest sens, respectiv declaraţia de principiu privind politica de recrutare a unei organizaţii:

"În politica sa de recrutare, Compania îşi propune să respecte următoarele principii:

❶ să anunţe pe plan intern toate posturile libere existente;

❷ să răspundă tuturor cererilor de angajare, cu minimum de întârziere;

❸ să caute, în orice împrejurare, să-i informeze cu bună credinţă pe potenţialii angajaţi, în privinţa datelor esenţiale şi a condiţiilor de angajare aferente fiecărui post liber anunţat;

❹ să se străduiască să prelucreze cu eficienţă şi bunăvoinţă toate cererile de angajare primite;

❺ să caute candidaţi pornind de pe baza calificării lor de a ocupa postul liber respectiv;

❻ să caute în orice împrejurare ca fiecărei persoane invitate la interviu să i se acorde în mod echitabil atenţia cuvenită;

Compania îşi propune să evite în orice împrejurare:

❶ discriminarea nedreaptă a potenţialilor candidaţi pe temeiul sexului, rasei, vârstei, orientării religioase sau a handicapului fizic;

❷ discriminarea nedreaptă a candidaţilor care au cazier;

❸ formularea cu bună ştiinţă a unor condiţii false sau exagerate în cuprinsul materialelor de recrutare sau al anunţurilor de angajare."

5. Având drept cadru aceste principii de politică, se poate trece la conceperea și punerea în practică a planurilor detaliate și a procedurilor de recrutare. Este nevoie de aceste documente pentru a avea siguranța că practicile de recrutare sunt sistematice, consecvente și de natură să răspundă necesităților interne. De obicei, planurile de recrutare conțin referiri la necesarul cantitativ, calitativ, de timp și de cost, precum și la persoanele responsabile pentru îndeplinirea rezultatelor dorite. Există o serie întreagă de probleme și chestiuni care pot fi abordate prin planificarea activității de recrutare, așa cum se poate vedea în exemplul următor (Figura 13.2).

Figura 13.2 Baza unui plan de recrutare

Întrebare	Problemă de rezolvat	Măsuri de acțiune
1. Ce posturi suplimentare vor fi create pe parcursul acestui an?	Noi posturi libere	Se verifică situația cererii de personal la nivel de departament/venituri la buget
2. Care este fluctuația de personal prognozată pentru anul în curs?	Pierderea curentă de personal	Verificare și raportare lunară
3. Care sunt categoriile de angajați de care este probabil să avem nevoie?	Tipul de personal necesar	Se verifică necesarul estimat de personal
4. Câți angajați dintre cei existenți sunt gata pentru promovare în acest moment?	Posibilitatea de a utiliza personal propriu	Se verifică rapoartele de pregătire/evaluare
5. Care este situația pieței externe de muncă (a) pe plan local și (b) pe plan național?	Posibilitatea de a utiliza noi candidați	Departamentul de personal contactează agențiile de plasare/ziarele etc.
6. Cât de mult putem cheltui, pe parcursul acestui an, cu acțiuni de recrutare?	Mărimea bugetului de recrutare	Monitorizarea bugetului
7. Care sunt termenele de timp necesare pentru a satisface atât cererea de personal cunoscută, cât și pe cea prognozată?	Posibilitatea de a face recrutări în timp util	Se convin termenele respective cu departamentele în cauză
8. De câte cadre de personal vom avea nevoie pentru a derula acest program de recrutare?	Eficiența/credibilitatea departamentului de personal	Bugetul de personal

6. Din punct de vedere procedural, una din modalităţile prin care managerii angrenaţi în recrutarea de personal pot avea siguranţa abordării sistematice, este să apeleze la o listă de referinţă ca aceea prezentată în Figura 13.3. Prin aplicarea unei proceduri sistematice în chestiuni de recrutare, se asigură respectarea disciplinei şi controlului intern, mai ales în cazul organizaţiilor care derulează programe foarte încărcate, sau periodice, de recrutare.

Figura 13.3 Listă de referinţă pentru activitatea de recrutare

Nr. crt.	Chestiuni de luat în considerare
1.	Postul liber a fost aprobat de managerul responsabil?
2.	Există o descriere (fişă) actualizată pentru postul liber?
3.	Care sunt condiţiile de muncă (salariu, program de lucru, concedii etc.) pentru postul liber respectiv?
4.	S-a întocmit o fişă cu condiţiile pe care trebuie să le îndeplinească potenţialul candidat (specificaţia de personal)?
5.	S-a făcut publicarea pe plan intern a unui anunţ privitor la postul liber respectiv?
6.	A fost aprobat anunţul de angajare? Au fost trimise detalii ale postului liber către agenţiile de plasare relevante?
7.	Li s-a făcut cunoscut potenţialilor candidaţi (interni sau externi) unde anume şi în ce formă să depună cererea de angajare?
8.	Ce procedură s-a stabilit pentru întocmirea listei cu candidaţi selectaţi în vederea testării finale (lista restrânsă)?
9.	Au fost convenite procedurile de intervievare? Au fost anunţaţi candidaţii selectaţi pentru testarea finală?
10.	În ceea ce-i priveşte pe candidaţii neconvenabili sau păstraţi ca rezervă, au fost aceştia informaţi asupra situaţiei lor?
11.	Au fost aprobate scrisorile de ofertă şi trimise candidaţilor reuşiţi? Acolo unde este cazul, au fost obţinute recomandările necesare?
12.	Au fost trimise scrisori corespunzătoare de refuz candidaţilor de pe lista scurtă care n-au trecut proba finală, mulţumindu-li-se pentru participare?
13.	Au fost înregistrate corespunzător toate răspunsurile la scrisorile de ofertă?
14.	Au fost puse în aplicare procedurile necesare pentru plasarea, integrarea pe post şi susţinerea candidaţilor admişi?

7. Deşi abordarea sistematică şi cu proceduri clare reprezintă o condiţie importantă pentru eficienţa de cost a activităţii de recrutare, tot atât de importantă este şi capacitatea de reacţie. Sau, cu alte cuvinte, procedurile de recrutare trebuie să fie

suficient de flexibile pentru a permite cadrelor de personal, în particular, să răspundă adecvat la solicitările la care sunt supuse atât din partea departamentelor pentru care recrutează angajați, cât și din partea potențialilor candidați. Astfel, cadrele de personal trebuie să-și poată re-organiza campaniile de publicitate, pentru a satisface cerințele pe termen scurt ale departamentelor beneficiare, dar și capacitatea de a re-programa un interviu la o dată convenabilă pentru candidații care au ajuns pe lista finală a posturilor-cheie. Pe de altă parte, trebuie recunoscut că recrutarea nu reprezintă numai o activitate de aprovizionare cu resurse, ci și una de marketing. Așadar, atunci când încearcă să recruteze angajați, organizația nu face altceva decât să iasă pe piața externă a forței de muncă și să concureze cu alte organizații pentru obținerea de candidați corespunzători. Ca urmare, este foarte important ca aceste activități să fie derulate în așa fel încât imaginea publică a organizației să fie protejată, dacă nu chiar întărită. Dacă sunt tratați corect și eficient, candidații comunică mai departe o imagine pozitivă, chiar și atunci când cererea lor de angajare nu are succes. Invers, oamenii care au senzația că solicitarea lor a fost tratată superficial sau incorect, se grăbesc să împrăștie în jur opinia lor negativă.

8. Pentru a ilustra mai bine cât de important este ca recrutarea să se facă sistematic și prin adaptare promptă la diversele solicitări, ne putem întoarce la lista de referință din Figura 13.3, pentru a analiza mai amănunțit câteva aspecte.

Observații

1. În multe cazuri, este necesar ca departamentul de personal să ceară confirmarea existenței unui post liber. Uneori se întâmplă ca postul respectiv să nu fi primit aprobare din partea conducerii; alteori, un post existent nu este ocupat până la urmă de nimeni, după plecarea celui care l-a ocupat până atunci.
2. Pentru toate posturile libere trebuie să existe fișe de post. Probabil că acest lucru este o simplă formalitate pentru posturile cu vechime, dar în cazul celor nou create, este posibil ca detaliile să nu fi fost încă formulate explicit.
3. În cazul posturilor de rutină, condițiile de numire sunt aproape sigur cât se poate de clare, dar în cazul celor manageriale și de specialitate, situația se poate dovedi mai mult decât neclară. Pentru respectarea regulilor de echitate din punctul de vedere al condițiilor de numire pe post, este absolut esențial ca aceste condiții să fie convenite în prealabil.
4. Ce măsuri trebuie să ia departamentul în care se află postul pentru a informa cadrele de personal în legătură cu necesarul de cunoștințe, competențe și alte atribute ale viitorilor candidați? Genul acesta de date reprezintă un element vital pentru succesul interviurilor finale.
5. Acolo unde există o politică oficială de anunțare a posturilor libere în cadrul organizației, trebuie verificat rapid dacă s-au inițiat procedurile de rigoare. Nimic nu este mai dăunător pentru moralul angajaților decât să vadă pe neașteptate în ziare un

anunţ referitor la un post extrem de căutat, despre a cărui eliberare nici unul dintre ei nu a fost informat.

6. Anunţurile de angajare sunt de obicei date în sarcina cadrelor de personal sau a firmelor prestatoare cu care lucrează acestea. Departamentele beneficiare, după ce şi-au făcut cunoscute cerinţele, sunt mai mult decât încântate să lase în grija colegilor de la personal sarcina de a formula şi de a plasa unde trebuie materialele publicitare. Cadrele de personal apelează în mod frecvent la agenţii specializate, care îi ajută să redacteze materialele şi să localizeze cele mai bune surse de potenţiali candidaţi.

7. Toţi candidaţii trebuie să ştie unde şi cum se înaintează cererile de angajare, iar anunţul de angajare trebuie să conţină acest tip de informaţie într-o formulare cât mai clară.

8. Cine hotărăşte care sunt candidaţii care trec de testarea preliminară? Cadrele de personal? Managerii de linie? Şi unii, şi alţii? În organizaţiile în care activitatea de personal este bine pusă la punct, biroul respectiv are sarcina să decidă candidaţii de pe lista finală. Uneori, această sarcină este delegată agenţiilor sau consultanţilor de recrutare.

9. Organizarea interviurilor trebuie făcută în aşa fel încât toţi cei implicaţi să fie informaţi în legătură cu datele de desfăşurare.

10. Este important să se stabilească în mod clar cum vor fi trataţi candidaţii necorespunzători şi cei de rezervă, dat fiind că se creează o imagine extrem de negativă dacă acestora nu li se comunică rezultatul candidaturii lor.

11. Pentru posturile non-rutiniere, este foarte important ca toate condiţiile ce urmează a fi oferite să fi fost aprobate de managerul sau de directorul în cauză, înainte ca departamentul de personal să expedieze scrisoarea de ofertă. Dacă după interviu se doreşte şi obţinerea de recomandări, atunci oferta trebuie să fie condiţionată de primirea unor recomandări satisfăcătoare.

12. Este foarte important, atât din perspectiva de marketing, cât şi din punct de vedere al regulilor elementare de politeţe, ca tuturor candidaţilor respinşi să li se mulţumească pentru interes şi participare.

13. Dacă s-a expediat un număr mare de scrisori de ofertă, cadrele de personal trebuie să organizeze o procedură de verificare a răspunsurilor primite şi de revenire - acolo unde este necesar.

14. Multe organizaţii posedă o procedură sistematică de integrare şi pregătire preliminară, pe care de obicei o coordonează biroul de personal, chiar dacă activităţile aferente sunt desfăşurate în comun cu departamentele beneficiare.

Câteva dintre chestiunile prezentate mai sus vor fi examinate amănunţit în cuprinsul acestui capitol. Dat fiind că am petrecut deja ceva timp analizând problema fişelor de post (Capitolul 11), acum este cazul să trecem la cea a *specificaţiilor de personal*.

Specificațiile de personal (specificațiile postului)

9. Specificația de personal - sau profilul candidatului cum i se mai spune uneori - are ca scop să formuleze explicit atributele pe care trebuie să le posede candidații la postul în cauză. Prin urmare, specificația de personal devine un rezumat al celor mai importante cunoștințe, aptitudini și calități personale de care trebuie să dispună un candidat pentru a putea efectua sarcinile aferente postului la un standard acceptabil de performanță. Relevanța unei specificații depinde de tipul și sfera de acoperire a postului, așa cum au fost formulate acestea în fișa de descriere a postului - completate acolo unde se dovedește necesar cu observații din partea cadrului managerial superior. Evident, tipul și nivelul cunoștințelor și al aptitudinilor necesare sunt determinate de natura postului în cauză, dar, având în vedere că întreaga activitate urmează să se desfășoare într-un anumit context social, este important să fie exprimată și opinia managerului cu privire la genul de calități sociale care îi permit noului venit să se integreze în colectivul existent.

10. Redactarea unei specificații corespunzătoare nu este deloc o sarcină ușoară. Sau, ca să-l citățm pe Munro Fraser (1978)[1]:

> "Fiecare ființă umană este unică și nu poate fi înțeleasă decât ca entitate completă. Încercările prost concepute de a-i încadra pe oameni într-o clasificare forțată provoacă de obicei fie disimularea unor elemente esențiale, fie scăparea lor totală din vedere. Dar atunci când încercăm să facem o selecție în cadrul unui grup de candidați, vrem să avem posibilitatea de a-i compara unul cu altul. Prin urmare, trebuie să-i putem descrie pe fiecare în termeni cu aceeași aplicabilitate."

Din fericire pentru practicanții activității de personal, au fost deja întreprinse mai multe tentative pertinente de întocmire a unor metodologii pragmatice, chiar dacă nu ideale, de clasificare a atributelor personale în scopuri de selecție. În continuare, vom prezenta pe scurt două asemenea metodologii.

11. Planul în șapte puncte. Acest plan a fost conceput în anii 1950 de profesorul Alec Rodger[2] de la Institutul Național de Psihologie Industrială (*National Institute of Industrial Psychology*), și s-a dovedit a fi cel mai popular model folosit în Marea Britanie pentru redactarea specificațiilor de personal. Iată care sunt cele șapte puncte ale acestui plan:

❶ Atribute fizice

Care sunt condițiile necesare în materie de: stare de sănătate, forță fizică, energie și aspect fizic exterior?

❷ Realizări individuale

Care sunt condițiile necesare în materie de: studii, pregătire profesională și experiență?

❸ **Nivel general de inteligenţă**

Care sunt exigenţele postului în materie de capacitate cerebrală şi efort intelectual?

❹ **Aptitudini speciale**

Ce tipuri de aptitudini necesită postul respectiv?

❺ **Domenii de interes personal**

Care sunt domeniile de interes personal care ar putea influenţa pozitiv performanţa pe post?

❻ **Temperament**

Care este tipul de personalitate pe care îl căutăm?

❼ **Circumstanţe speciale**

Există anumite circumstanţe speciale pe care postul în cauză le impune candidaţilor?

12. Modul de utilizare a planului în şapte puncte poate fi cel mai bine explicat cu ajutorul unui exemplu. Iată, deci, cum poate fi el aplicat în cazul unui post de însoţitor de bord pentru o companie aeriană care efectuează zboruri interne (Figura 13.4).

Figura 13.4 Specificaţie de personal - însoţitor de bord

Tipul de atribut căutat	Esenţiale	De dorit
Atribute fizice	Greutate proporţională cu înălţimea; perfectă acuitate vizuală, auditivă etc.; înfăţişare îngrijită şi curată; vârsta între 21-28 de ani	–
Realizări individuale	Certificat de absolvire a învăţământului mediu	Experienţă în activitate de îngrijire medicală/ servicii tip catering
Inteligenţă	Gândire rapidă şi spirit de observaţie	–
Aptitudini	Aptitudini în materie de relaţii sociale; capabil de comportament politicos, dar ferm, faţă de pasageri	Să vorbească fluent limbile străine cerute
Domenii de interes	–	Călătoriile, zborul cu avionul, acordarea primului ajutor
Temperament	Personalitate deschisă şi prietenoasă; capacitate de a-şi păstra calmul şi sângele rece în situaţii de criză; capacitate de a lucra sub presiune intensă pe perioade scurte de timp	Simţul umorului

Circumstanțe	Trebuie să poată respecta un program de lucru neregulat; să fie dispus să stea în picioare timp îndelungat; să fie dispus să locuiască în apropierea aeroportului	Flexibilitate în privința timpului liber (în familie)

13. După cum se poate ușor constata, este perfect posibil să împărțim specificația de personal în două clase de atribute: *esențiale* și *de dorit*. Evident, cu cât avem mai multe elemente în categoria celor esențiale, cu atât specificația devine mai restrictivă. În exemplul citat mai sus, se vede clar: cerințele în materie de atribute fizice elimină din start un mare număr de candidați posibili.

14. Legătura dintre atributele considerate esențiale și cele considerate de dorit reprezintă un factor care ține (a) de postul propriu zis și (b) de piața de muncă. Dacă un anumit post necesită un anumit nivel de cunoștințe sau aptitudini specifice pentru ca noii angajați să-și poată îndeplini în mod acceptabil îndatoririle, atunci acest nivel trebuie specificat ca o condiție esențială. Dacă postul nu necesită cunoștințe de specialitate decât la un nivel de bun simț, atunci specificația poate fi redactată în termeni generali, cu puține atribute esențiale. Cu toate acestea, problema recrutării depinde inevitabil de situația în care se află piața de muncă la momentul respectiv. Dacă forța de muncă necesară se găsește din belșug, atunci specificația poate fi redactată de o manieră mai exclusivistă decât în cazul în care forța de muncă respectivă ar fi deficitară pe piață - caz în care angajatorii utilizează specificații de personal mai permisive, pentru a fi siguri că ajung să "prindă în plasă" măcar câțiva candidați.

15. Pe parcursul ultimilor ani, piața de muncă a revenit la o situație favorabilă angajatorilor. În prezent, dificultatea nu constă atât în atragerea de candidați, cât în a găsi modalitatea optimă de selectare. Iată cum vede Lewis (1985)[3] această problemă:

> "Din punct de vedere practic, atragerea de candidați nu mai reprezintă o problemă, dar când sunt foarte mulți devine extrem de dificil să organizezi lucrurile și să decizi cui să oferi un loc de muncă."

Situația actuală îi încurajează pe angajatori să stabilească specificații foarte stricte pentru aproape toate posturile - mai puțin cele extrem de rare. Dar chiar și aplicând această strategie, angajatorii tot se confruntă cu un foarte mare număr de candidați competenți, ceea ce face ca procesul de selecție să devină problematic și mare consumator de timp.

15. O altă binecunoscută metodă de clasificare a caracteristicilor umane în scopuri de selectare a personalului este clasificarea în cinci puncte elaborată de Munro Fraser, prezentată amănunțit în lucrarea sa *Employment Interviewing* - "Interviurile de angajare" (1978)[1]. Pe scurt, cele cinci caracteristici individuale luate în considerare sunt următoarele:

❶ **Impactul asupra celorlalţi**

Aici sunt incluse atât atributele fizice definite de Rodger, cât şi aspecte cum ar fi stilul vestimentar al persoanei respective, modul de exprimare, manierele şi reacţiile la stimuli exteriori. Fraser accentuează faptul că "este important să privim persoana în cauză cât mai obiectiv din acest punct de vedere".

❷ **Cunoştinţe sau aptitudini dobândite**

În această categorie intră studiile în general, experienţa profesională şi instruirea, deci atribute similare celor din categoria "Realizări individuale" în planul lui Rodger.

❸ **Inteligenţă nativă sau "cap limpede"**

Această titulatură se referă la capacitatea individului de a-şi folosi inteligenţa într-o gamă diversă de situaţii şi se aplică mai ales în cazul în care candidatul respectiv nu posedă decât puţine certificări oficiale de competenţă. Fraser consideră că "din acest punct de vedere, probabil că potenţialul este cel care trebuie să ne intereseze în primul rând."

❹ **Motivaţia**

Aici este vorba de acel aspect al personalităţii umane care ne îndeamnă întotdeauna să urmărim un anumit scop. Fraser îl vede mai mult din punctul de vedere al modului în care individul îşi realizează dezideratele şi ambiţiile personale, decât ca încercare de a identifica aceste deziderate.

❺ **Capacitatea de adaptare**

Acest aspect se referă la calităţile emoţionale ale individului în cauză, spre exemplu din punctul de vedere al stabilităţii afective, al maturităţii şi al capacităţii de a face faţă stresului. Fraser consideră că toate aceste calităţi puse în discuţie reprezintă practic aspecte ale "modului în care fiecare individ reacţionează la factorii de presiune."

Fraser recunoaşte faptul că modelul său presupune o hiper-simplificare a caracteristicilor personale: "Nu putem secţiona fiinţa umană în cinci porţiuni distincte ...". Cu toate acestea, el îşi argumentează teoria în felul următor:

> "Definirea a cinci grupe separate de caracteristici nu reprezintă altceva decât mijlocul folosit pentru a atinge un anumit scop. Utilitatea sa este perfect justificată prin aceea că ne permite să ne concentrăm pe rând atenţia asupra mai multor aspecte, care reprezintă fiecare câte un tipar distinct şi practic autonom de manifestare a trăsăturilor sau calităţilor personale."

17. Modelul lui Fraser, la fel ca şi cel al lui Rodger, constituie o importantă contribuţie la metodologia de recrutare şi selectare a personalului din organizaţii, asigurând un cadru practic de acţiune şi permiţând evaluatorilor să efectueze

comparații unitare între candidați. Pentru a-şi îndeplini propriile cerințe în materie de definire a specificațiilor de personal, multe organizații au recurs la adaptarea unuia sau altuia dintre aceste două modele, având astfel posibilitatea de a-i evalua pe candidați în baza modelului adaptat.

Din acest punct de vedere, cel mai important lucru este că organizația măcar încearcă să-şi sporească posibilitățile de previzionare şi control în cadrul unui aspect al managementului de personal unde, din păcate, judecata personală şi ideile preconcepute se combină adesea în mod nefericit, iar informațiile obiective se întâmplă uneori să fie extrem de deficitare.

Anunțurile de angajare

18. La baza oricărui anunț de angajare se află specificația de personal şi fişa de post. Atunci când oferta de forță de muncă este deficitară, anunțurile trebuie să aibă şi calitatea de a-i atrage pe potențialii candidați, nu doar de a-i informa asupra principalelor caracteristici ale postului în cauză. Dar anunțurile trebuie să-i poată atrage pe candidați şi când oferta de muncă este suficientă, deoarece, aşa cum bine spune Plumbley (1985)[4]:

> " ... atât în perioadele în care şomajul este extrem de ridicat, cât şi atunci când se menține extrem de scăzut, cei care publică anunțuri pot avea surpriza unei rate de răspuns foarte slabe: s-ar părea că oamenii preferă să trăiască din ajutorul de la stat, decât să rişte încă o disponibilizare, iar cei care au de lucru ... stau cuminți la locul lor, cu excepția cazului când postul anunțat oferă posibilități ieşite din comun ..."

19. Publicitatea constituie un element vital al procesului de recrutare. Obiectivul urmărit trebuie să fie acela de a pătrunde cât mai adânc pe piața muncii, cu o ofertă de angajare cât mai atractivă, în aşa fel concepută încât să determine o reacție corespunzătoare din două puncte de vedere: (a) al solicitărilor de informații suplimentare şi (b) al numărului de cereri depuse. Principalele instrumente de publicitate pentru angajare - situate în afara organizației - sunt următoarele:

- Ziarele locale;
- Ziarele cu acoperire națională;
- Periodicele tehnice/profesionale;
- Centrele de integrare profesională;
- Alte tipuri de agenții;
- Afişe la intrarea în fabrică.

În general vorbind, posturile vacante din activitățile manuale sau funcționăreşti sunt ocupate în urma publicității locale, iar cele de tip managerial şi de specialitate sunt ocupate în urma publicității în ziarele naționale şi în periodicele specializate.

20. Căutând să-şi întărească propria poziţie de piaţă în materie de publicitate pentru angajare, cotidienele britanice de circulaţie naţională adoptă o anumită zi din săptămână pentru promovarea unei categorii particulare de posturi. Spre exemplu, *The Times* publică anunţuri pentru posturi manageriale în fiecare zi de joi, la fel ca şi *The Daily Telegraph*; *The Guardian* publică posturile din învăţământ numai marţea, iar pe cele din sectorul public numai miercurea. Acest sistem vine atât în ajutorul organizaţiilor aflate în căutare de angajaţi, cât şi al celor care îşi caută un nou loc de muncă, fiindcă şi unii şi alţii ştiu precis care este "ziua de piaţă" pentru tipul de post urmărit. Revistele de specialitate apar de obicei o dată pe lună şi se adresează unui anumit grup de interese. Dat fiind caracterul lor previzibil şi posibilitatea de acces la grupuri speciale de potenţiali angajaţi, ele reprezintă un instrument important în publicitatea de angajare. Cotidienele deţin un singur avantaj faţă de reviste: intervalul mult mai redus de timp necesar până la apariţia anunţului. În cazul unei reviste, durata de comandă se ridică de obicei la patru-cinci săptămâni, pe când în cazul unui cotidian, este de maximum una-două săptămâni.

Durata de comandă este intervalul de timp care trebuie să treacă între data la care organizaţia (sau agenţia care o reprezintă) depune macheta anunţului şi data la care acesta apare în publicaţia respectivă.

21. Eficacitatea unui anunţ de angajare poate fi apreciată în funcţie de:

❶ numărul solicitărilor de informaţii suplimentare;

❷ numărul cererilor de angajare;

❸ gradul de compatibilitate al angajaţilor cu condiţiile exprimate.

Chiar şi în perioadele în care există suficientă forţă de muncă disponibilă, este o chestiune de practică adecvată să se urmărească publicarea de anunţuri atrăgătoare şi competente. Atunci când plasează un anunţ de angajare, indiferent dacă e vorba de un ziar local, de unul naţional sau de o revistă de specialitate, organizaţia în cauză "iese la rampă", deci îşi riscă într-o anumită măsură propria reputaţie şi imagine publică. Iată de ce anumite organizaţii, atât din sectorul public, cât şi din cel comercial, depun mari eforturi pentru a institui un model standard şi de cea mai bună calitate pentru toate anunţurile lor de angajare.

22. În principiu, anunţurile de angajare se pot împărţi în două categorii de bază: "în chenar de prezentare" şi de "mică publicitate". Anunţurile *de prezentare* sunt tipărite în cadrul unui chenar separat de restul paginii, ceea ce permite includerea emblemei companiei, dacă se consideră oportun, precum şi a unui scurt comentariu cu privire la postul respectiv sau la compania care dă anunţul, înainte de a se face descrierea amănunţită a postului şi a tipului de candidat solicitat. Majoritatea posturilor manageriale, de specialitate profesională şi de specialitate tehnică sunt redactate în acest format.

Anunțurile *de mică publicitate* sunt practic înșiruiri de posturi vacante, pe coloane de cinci centimetri lățime, prin care se oferă date concise cu privire la tipul postului și la mărimea salariului. Anunțurile de acest gen sunt utilizate în primul rând pentru posturi cu activitate manuală sau funcționărească. Ele pot fi găsite mai des în ziarele locale/regionale decât în cele cu circulație națională - deși există și excepții: în *The Times*, spre exemplu, apare zilnic o pagină specială de mică publicitate pentru posturi de secretare și asistenți manageri (intitulată "Creme de la Creme").

În general, anunțurile publicate în reviste sunt din categoria celor în chenar de prezentare.

Evident, prețul anunțurilor în chenar de prezentare este de câteva ori mai mare decât al celor în regim de mică publicitate - din rațiuni de spațiu ocupat.

23. Care sunt atributele pe care trebuie să le aibă un anunț de angajare pentru a se dovedi eficace? În general, ele trebuie să acopere următoarele aspecte:
    - să prezinte organizația și/sau obiectul ei de activitate cu ajutorul câtorva referiri concise;
    - să furnizeze detalii concise dar suficiente cu privire la caracteristicile proeminente ale postului;
    - să rezume atributele personale esențiale pe care trebuie să le posede deținătorul postului;
    - să facă pe scurt și referirile necesare la eventualele atribute de dorit;
    - să enunțe principalele condiții de angajare și muncă, inclusiv nivelul de salarizare pentru postul respectiv;
    - să precizeze cum și cui trebuie trimise cererile de angajare;
    - să prezinte toate punctele de mai sus într-o formă concisă, dar atrăgătoare;
    - să respecte reglementările legale.

Concluzie

24. Până în acest moment, ne-am ocupat de activitățile elementare de recrutare din cadrul organizației, având ca scop dobândirea unor resurse umane suficiente și corespunzătoare. Acestea s-au concentrat pe:

    ❶ elaborarea politicilor de recrutare;

    ❷ stabilirea unor proceduri de rutină;

    ❸ utilizarea fișelor de post (Capitolul 11);

    ❹ elaborarea specificațiilor de personal;

    ❺ publicarea anunțurilor de angajare.

Putem acum să trecem la etapa următoare din cadrul procesului, anume selectarea celor mai potriviți candidați din rândul celor care au răspuns la anunțurile publicate de organizație.

Lista referințelor

1. Fraser, J.M. (1978), *Employment Interviewing* (a cincea ediție), Macdonald & Evans.
2. Rodger, A. (1970), *The Seven Point Plan* (a treia ediție), NFER.
3. Lewis, (1985), *Employee Selection*, Hutchinson.
4. Plumbley, P. (1985), *Recruitment & Selection*, IPM.

14 Selecția personalului

Introducere

1. Din momentul în care activitățile de recrutare desfășurate de organizație au reușit să atragă un număr suficient de candidați adecvați de pe piața externă de muncă, activitățile de selecție care urmează au drept scop să-i identifice pe candidații cei mai potriviți și să-i convingă să intre în organizație. Chiar și în perioade de șomaj accentuat, selecția este în foarte mare măsură un proces biunivoc: nu numai organizația face o evaluare a candidaților, ci și invers. Din punctul de vedere al organizației, selecția reprezintă tot atât de mult o operațiune de "marketing și vânzare" ca și recrutarea inițială.
2. Cele mai importante caracteristici ale procesului de selecție sunt următoarele:

   ❶ elementele cererii de angajare (formulare, CV-uri, scrisori);

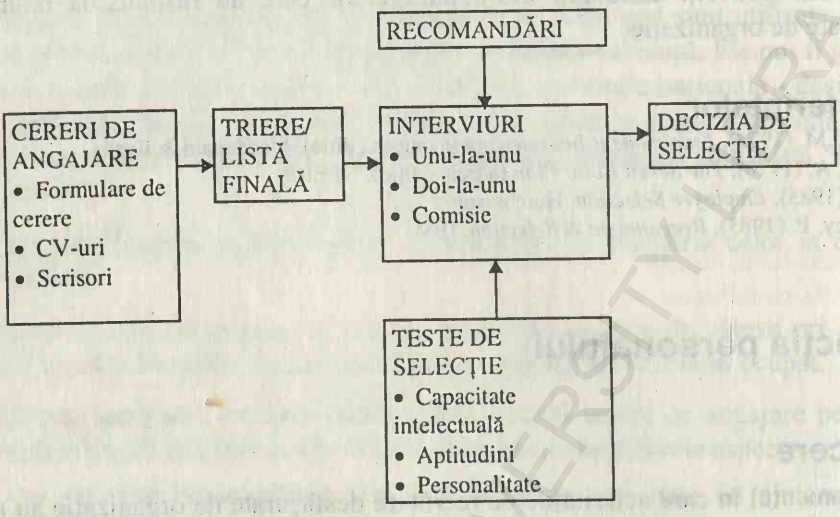
   ❷ interviul;

   ❸ testele de selecție, după caz, precum și alte elemente auxiliare, cum ar fi recomandările (referințele).

Modul de relaționare a acestor caracteristici poate fi reprezentat sub formă de diagramă, după cum urmează (Figura 14.1):

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Figura 14.1 Caracteristici importante ale procesului de selecție



Principalele etape ale procesului de selecție sunt:

1. trierea formularelor de cerere sau a CV-urilor;
2. întocmirea unei liste finale (restrânse) cu candidați;
3. invitarea acestor candidați la interviu;
4. desfășurarea interviurilor (și a testărilor auxiliare, după caz);
5. luarea unei decizii cu privire la candidații selectați;
6. elaborarea și confirmarea unei oferte atractive;
7. anunțarea în scris a candidaților respinși;
8. informarea managerilor în legătură cu deciziile luate.

În continuare, vom examina pe rând fiecare etapă.

Trierea cererilor

3. Primirea cererilor de angajare se poate face în patru feluri:
   1. Solicitanții se prezintă personal.
   2. Se depune la organizație un formular de cerere completat.
   3. Se trimite o scrisoare de solicitare.
   4. Se depune un CV (curriculum vitae).

Dintre cele patru, formularul de cerere constituie cea mai potrivită sursă de informații în legătură cu solicitantul, deşi în climatul economic actual, CV-urile au început să fie din ce în ce mai răspândite. În esență, CV-ul nu este altceva decât un formular de cerere conceput de candidat.

4. Cererile sunt de obicei triate prin împărțirea în trei categorii:

   ❶ clar corespunzătoare;

   ❷ posibil corespunzătoare;

   ❸ necorespunzătoare.

   Candidații clar corespunzători sunt convocați pentru interviu; posibilii concurenți sunt ținuți temporar în rezervă, iar candidații necorespunzători sunt respinşi. Dacă numărul celor care acceptă invitația la interviu se dovedeşte prea mic, atunci pot fi convocați câțiva dintre concurenții-rezervă. În climatul economic actual, este mai mult decât probabil ca departamentele de personal să fie copleşite de mulțimea cererilor primite. În această situație, împărțirea se face, evident, doar pe două categorii: corespunzători şi necorespunzători.

Formularele de cerere

5. Unul dintre cele mai mari avantaje pe care le oferă formularele de cerere este că informațiile despre candidați vin într-un format standard. Fiecare candidat este mai mult sau mai puțin obligat să completeze toate secțiunile formularului, deci eventualele omisiuni ies imediat în evidență. Un formular de cerere bine conceput trebuie să permită solicitanților să-şi facă o prezentare completă şi corectă, având aşadar posibilitatea să demonstreze că dețin atributele necesare pentru ocuparea postului respectiv. Formularul de cerere poate fi utilizat ca bază de discuție pentru interviu, dat fiind că reprezintă cea mai completă colecție de date în legătură cu candidatul, disponibilă înainte de interviu.

6. Majoritatea organizațiilor constată că au nevoie de două sau trei tipuri diferite de formulare, pentru a se plia pe cerințele specifice principalelor grupuri de posturi: manageri, funcționari, muncitori etc. Spre exemplu, una din broşurile consultative ale agenției ACAS (1981)[1] subliniază că:

   > "Unii oameni care ar dori să solicite un post cu activitate manuală sunt intimidați de formulare şi îi demoralizează faptul că trebuie să lase multe spații necompletate, acolo unde se cer detalii cu privire la studiile şi pregătirea lor anterioară."

7. O modalitate simplă de diferențiere a formularelor de angajare constă în utilizarea formularelor "închise", prin care se cer numai informații de rutină, pentru posturile manuale care nu necesită calificare şi pentru posturile funcționăreşti, şi a formularelor "deschise", care cer candidaților să exprime opinii şi judecăți, precum şi să furnizeze unele date de rutină, pentru posturile manageriale, de

decizie și de specialitate profesională. În Figura 14.2 este prezentat un exemplu de formular "închis".

Figura 14.2 Exemplu de formular de cerere tip "închis"

Postul solicitat:	
Numele:	Prenumele:
Adresa:	Nr. de telefon:
Data nașterii:	Locul nașterii:
Starea civilă:	Copii:
Studii: Școală: Liceu: Cursuri de pregătire profesională:	
Experiență profesională: Locul de muncă actual/Ultimul loc de muncă: Firma: Salariul săptămânal: Prime: Locuri de muncă anterioare:	
Preaviz necesar la actualul loc de muncă: Persoana de contact pentru referințe:	
Semnătura:	Data:

8. După cum se poate observa, prin acest tip de formular candidatului nu i se cere să furnizeze decât un minimum de date concrete elementare. Candidatul nu este întrebat *de ce* și-a schimbat locurile de muncă, care sunt rolurile de muncă pe care le preferă, ce anume îl atrage la postul pe care îl solicită sau alte întrebări mai complexe. Avantajul acestui tip de formular îl reprezintă faptul că este ușor de completat, iar datele care rezultă au un format standard, indiferent de candidat.
9. Prin comparație cu exemplul de mai sus, formularul de tip "deschis" pune întrebări de natură să obțină informații prețioase despre motivele, personalitatea și capacitatea de comunicare a candidatului. În Figura 14.3 este prezentat un model de asemenea formular.

Figura 14.3 Exemplu de formular de cerere tip "deschis"

Postul solicitat:	
Numele:	Prenumele:
Adresa:	Nr. de telefon:
Data nașterii:	Locul nașterii:
Starea civilă:	Copii:
Studii generale și de specialitate: Liceu: Colegiu: Facultate: Altele:	
Cariera profesională: Poziția curentă și salariul: Scurtă descriere a posturilor anterioare: (începând cu cel mai recent) Principalele domenii de interes/Pasiuni personale:	
Ce anume vă atrage la acest post? Care este contribuția pe care considerați că o puteți aduce? Ce anume v-a oferit cele mai mari satisfacții în activitatea profesională de până acum? Cum credeți că va evolua cariera dumneavoastră profesională în următorii câțiva ani?	
Preaviz necesar la actualul loc de muncă:	
Persoane de contact pentru recomandări: Vă rugăm să treceți numele a două persoane dispuse să ofere recomandări în ceea ce vă privește.	
Semnătura:	Data:

10. Formularul "deschis" permite candidatului să furnizeze suficiente detalii de rutină în legătură cu propria persoană, dar în plus îl încurajează să reflecteze asupra experienței anterioare și să dea unele explicații privind motivele și aspirațiile pe care le are. Formularele "deschise" reprezintă o adevărată provocare pentru un viitor candidat: cei care se simt motivați caută să-l completeze cât pot mai bine,

iar cei care nu sunt suficient de interesați pot lăsa ocazia să treacă. Iată de ce se poate spune că acest tip de formular stimulează însăşi piața de muncă să aplice, în destul de mare măsură, un proces de auto-selecție, ceea ce, firește, economisește timp şi efort din partea organizațiilor angajatoare. Un alt avantaj ar fi că răspunsurile pe care le determină sunt diferite de la un candidat la altul - aspect care, de asemenea, poate fi extrem de util în decizia de alegere pentru lista finală. Singurul neajuns al acestui tip de formular este că responsabilii cu selecția trebuie să analizeze o mare cantitate de amănunte înainte de a putea lua decizia finală.

Prezentările tip "curriculum vitae"

11. O prezentare tip "curriculum vitae" - sau CV, cum i se spune de obicei - nu este altceva decât documentul prin care candidatul îşi prezintă propria biografie, prin prisma detaliilor necesare pentru a primi postul dorit.

    Majoritatea CV-urilor reprezintă, de fapt, o combinație între două elemente: (1) informații standard/de rutină cu privire la candidat şi (2) informații personalizate (specifice persoanei în cauză). Prima categorie conține amănunte elementare cum ar fi:

    ❶ Numele, adresa şi numărul de telefon.

    ❷ Vârsta, starea civilă.

    ❸ Studii: gimnaziale/de liceu sau colegiu/universitare etc.

    ❹ Certificări: certificat (diplomă) de absolvire în învățământul secundar, diplomă de bacalaureat, diplomă universitară şi post-universitară, alte certificate de absolvire, diplome şi titluri

    ❺ Calitatea de membru al unei asociații profesionale.

12. Cel de-al doilea element se compune din informații privitoare la chestiuni cum ar fi biografia profesională, domeniile de interes şi factorii de motivație, aşa cum le percepe candidatul în cauză. Astfel, candidatul poate hotărî singur ordinea în care să-şi prezinte experiența de muncă anterioară, având latitudinea să hotărască şi cât de mult - sau de puțin - este cazul să spună despre timpul petrecut pe anumite posturi sau despre anumite domenii de interes. Față de formularul de tip "deschis" prezentat mai sus, candidatul are mai multă libertate în a elabora pe tema experienței personale.

13. Dat fiind că, spre deosebire de formularele de cerere, CV-urile nu se redactează prin completarea unui document gata tipărit, este foarte important ca solicitanții să realizeze că trebuie să-şi prezinte informațiile într-un mod cât mai pertinent. Prin urmare, organizațiile angajatoare cer de obicei candidaților să-şi trimită CV-urile în formă dactilografiată cât mai clar şi îngrijit sau tipărite la imprimantă.

14. În cadrul analizei finale, formularele de cerere şi CV-urile se află în chiar centrul de atenție al procesului de selecție. Fără ele, acest proces nu poate înainta decât cu mare greutate. Cu ajutorul lor, candidații pot fi triați pentru lista finală, intervievați şi evaluați. Pentru multe posturi, selecția se face în principal pe baza cererii de angajare; Lewis (1985)[2] numeşte acest fenomen:

> *selecție prin eliminare*, denumire pe care o preferă celei de *preselecție*, avansată de alții. Lewis observă că "Din moment ce condițiile economice ... sunt de aşa natură încât există din ce în ce mai mulți oameni care caută să prindă din ce în ce mai puține slujbe ... existența unei mulțimi de candidați imposibil de organizat va deveni un lucru cât se poate de obişnuit." Una din modalitățile prin care organizațiile pot să reacționeze la această situație ar fi instituirea preselecției ca procedură sistematică. Ca urmare, "datele din formularul de cerere ... devin informații esențiale, pe baza cărora se va lua decizia de preselecție."

Într-un studiu anterior, Lewis (1980)[3] avansase ideea că o procedură de preselecție atent concepută poate fi extrem de sigură din punctul de vedere al rezultatelor - chiar dacă îşi exprimă unele dubii față de valabilitatea procedurii în sine.

15. Odată întocmită lista finală a candidaților triați şi odată lansate invitațiile la interviu, rolul deținut de formulare şi CV-uri se modifică sensibil, devenind un element ajutător pentru intervievator, care trebuie să se servească de ele în etapa următoare, mult mai interactivă, a procesului de selecție, anume interviul. Înainte de a examina mai amănunțit această chestiune, trebuie să subliniem câteva aspecte în legătură cu recomandările şi persoanele chemate să emită aceste recomandări.

Recomandări de la fostele locuri de muncă

16. Recomandările sunt scurte declarații cu privire la candidatul respectiv, făcute de o terță parte - de obicei, fostul sau actualul superior al acestuia. Rostul acestor declarații este în principal de a confirma datele furnizate de candidat în cuprinsul formularului de angajare. De obicei, persoanelor indicate pentru recomandare li se solicită să furnizeze: (a) date concrete cu privire la perioada petrecută de angajat în organizația respectivă, şi (b) opinii privitoare la caracterul candidatului (sobrietate, onestitate, seriozitate etc.). În sectorul public recomandările sunt solicitate de majoritatea organizațiilor, înainte de a-i convoca la interviu pe candidații de pe lista finală. Organizațiile din sectorul privat obişnuiesc să le ceară după intervievarea candidatului şi lansarea unei oferte provizorii de angajare.

17. Se cunosc puține lucruri despre efectul pe care-l au aceste recomandări asupra rezultatului final al procesului de selecție. După toate probabilitățile, ele continuă totuşi să fie incluse în acest proces din două motive: (a) îi încurajează pe solicitanți să spună adevărul despre ei înşişi în cuprinsul cererilor de angajare, şi (b) oferă o pavăză împotriva eventualelor tentative intenționate de inducere în eroare din partea solicitantului.

Interviul de selecție

18. Dacă formularul de cerere constituie elementul central al primei etape din cadrul procesului de selecție, interviul reprezintă echivalentul acestuia din etapa următoare. Ce este interviul? În principiu, el se compune dintr-un schimb formal de informații, impresii și puncte de vedere, care are loc între potențialul angajator și potențialul angajat, și în urma căruia cele două părți fie se aleg reciproc, fie se despart. De obicei, la interviu participă un singur candidat o dată, dar numărul intervievatorilor poate să varieze foarte mult. Cele mai des întâlnite variante sunt:

❶ un singur intervievator;

❷ doi intervievatori (de exemplu: un manager de linie și un lucrător de personal);

❸ o comisie de intervievare (de exemplu: patru intervievatori și un președinte de comisie).

În general vorbind, cu cât numărul de intervievatori este mai mare, cu atât crește gradul de formalism. În sectorul public se preferă comisiile de intervievare, deoarece se consideră că dau tuturor părților interesate din cadrul organizației posibilitatea de a juca un anumit rol în derularea procedurilor și de a se asigura că "se face dreptate". În ceea ce-i privește pe candidați, când au de a face cu o comisie, majoritatea par să se simtă mai degrabă intimidați. Acolo unde sunt prezenți cel puțin doi intervievatori, este important să se convină în prealabil - și cât mai precis posibil - modul de repartizare a întrebărilor între cei doi. Dacă sunt doi intervievatori la un singur candidat (situație de "doi la unu"), există avantajul că unul dintre ei are posibilitatea să urmărească reacțiile candidatului în timp ce celălalt pune întrebările sau face comentarii pe o anumită temă.

19. În majoritatea organizațiilor, interviurile sunt conduse de persoane care nu au o pregătire specială în acest sens - sau, cu alte cuvinte, sunt diletanți în domeniu. Un manager sau un supervizor obișnuit nu prea au ocazia să-și exercite cât de cât regulat aceste aptitudini, iar uneori nu beneficiază decât de prea puțină pregătire - dacă nu chiar deloc - în privința aptitudinilor necesare. Recentele cercetări întreprinse au arătat că metoda interviului nu este nici deosebit de sigură, nici universal valabilă. Proba siguranței o reprezintă de obicei gradul de acord între intervievatori cu privire la un set distinct de candidați. Dacă mai mulți intervievatori ajung la concluzii mult diferite în legătură cu candidații de pe listă, înseamnă că siguranța sistemului este foarte scăzută - și invers. Proba valabilității o reprezintă măsura în care interviul reușește să previzioneze compatibilitatea candidatului cu postul pentru care concurează. Astfel, dacă unii dintre candidații reușiți se dovedesc necorespunzători după primele câteva săptămâni de la angajare, înseamnă că trebuie neapărat pusă în discuție valabilitatea procesului de selecție.

20. Tot cercetările au fost acelea care au arătat că, acolo unde criteriile de selecție se bazează pe un interviu *structurat*, are loc atât creșterea gradului de siguranță, cât și a celui de valabilitate. Prin urmare, s-ar putea trage concluzia că, în cazul în care intervievatorii exploatează în întregime formularul de cerere și specificația de personal pentru a asigura un cadru procedural pentru procesul de intervievare, există un mai mare grad de siguranță în alegerea "candidatului potrivit". La fel ca în orice altă activitate care merită efortul, cu cât ne pregătim mai temeinic, cu atât avem mai multe șanse să o ducem până la capăt cu succes.

21. Ce înseamnă, practic, acest lucru? Iată:

- Intervievatorul trebuie să aibă la îndemână și să fi studiat cu atenție toate documentele relevante (fișa de post, specificația de personal, formularul de cerere și alte materiale, cum ar fi recomandările).
- Intervievatorul trebuie să stabilească precis problemele pe care se cuvine să le abordeze în cursul interviului.
- Intervievatorul trebuie să-și pregătească dinainte întrebările esențiale pe care urmează să le pună candidatului, precum și eventualele observații.
- Candidatului trebuie să i se ofere cât mai multe ocazii de a-și face o prezentare completă și corectă.
- Cu toate acestea, intervievatorul trebuie să fie acela care controlează permanent situația.
- Intervievatorul trebuie să fie conștient de propriile sale prejudecăți și păreri.

22. Dacă intervievatorul se pregătește după principiile enunțate mai sus, are toate șansele să ajungă la o concluzie corectă și judicioasă în legătură cu candidatul - și nu la "presupuneri aproximative". Unele organizații își stimulează managerii de linie să formalizeze acest proces de structurare a interviului, cerându-le să completeze un formular de evaluare a candidatului, care de obicei are la bază specificația de personal. Un exemplu de asemenea formular, utilizat de o organizație cu obiect de activitate "comerț cu amănuntul", este prezentat în figura de mai jos (Figura 14.4).

BCU IASI

Figura 14.4 Formular de evaluare a candidatului - exemplu din domeniul comerțului cu amănuntul

Evaluarea candidatului pentru postul ..... din cadrul filialei	
Compatibilitate în materie de aspect exterior Ținută Mod de exprimare Maniere	Dovezi obținute și comentarii
Studii și experiență Certificate și diplome Pregătire specifică pe post Experiență profesională Evoluția în cariera profesională	
Capacități Competențe specifice Motivație profesională Locuri de muncă anterioare Loc de muncă actual Ambiții	
Relații cu oamenii Cu superiorii Cu subordonații Cu colegii Cu clienții Altele	
Circumstanțe personale Familiale Mobilitate Starea de sănătate Domenii de interes Vârstă/sex	
NB Secțiunile relevante se completează numai de către managerul în cauză	

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

23. Dacă este bine pregătit, intervievatorul poate începe discuția mult mai sigur pe el decât dacă s-ar pomeni "paraşutat" pe neaşteptate în situația respectivă. Moralul intervievatorului nu este deloc o chestiune neglijabilă, fiindcă majoritatea celor care conduc interviurile de angajare nu fac suficient de des acest lucru pentru a se simți complet în largul lor într-o situație de confruntare directă - situație care reprezintă chiar miezul întregii afaceri! Țineți minte: nu numai candidații au parte de emoții înainte de a intra la interviu!

Competențe necesare pentru conducerea unui interviu

24. Odată ajunşi în acest punct, este bine să trecem în revistă şi aptitudinile necesare pentru realizarea unui interviu de selecție. Iată câteva care sunt cel mai frecvent menționate în legătură cu acest subiect:
    - capacitatea de a-l pregăti adecvat;
    - capacitatea de a asculta, inclusiv sesizarea chestiunilor implicite din răspunsurile candidaților;
    - capacitatea şi talentul de a pune întrebările relevante la momentul potrivit;
    - capacitatea de a analiza imaginea candidatului, conturată pe durata interviului;
    - capacitatea de a rezuma modul cum se prezintă candidatul, inclusiv prin luarea de notițe;
    - capacitatea de a furniza candidatului informații relevante, fără a-l plictisi;
    - capacitatea de a crea şi menține o relație de comunicare cu candidatul;
    - știința de a controla permanent discuția, cu tact, diplomație şi fermitate.
25. În privința pregătirii interviului, am arătat deja cât este de important acest aspect, dar cum stau oare lucrurile cu restul competențelor indicate mai sus? Haideți să le examinăm pe scurt pe fiecare.
26. **Capacitatea de a asculta** - Condiția de bază este ca persoana care ascultă să acorde interlocutorului întreaga sa atenție. De obicei, pentru a arăta că ascultă cu atenție, intervievatorii pot: (a) să se uite direct la candidat; (b) să aprobe din cap; (c) să emită semnale verbale specifice ("Aha", "Da", "Mda"); (d) să pună întrebări de revenire sau să facă observații la lucruri menționate anterior de candidat. Atenția intervievatorilor poate fi deturnată din cauza întreruperilor de diverse feluri sau pentru că se gândesc la întrebarea următoare şi atunci nu mai ascultă decât "cu jumătate de ureche" ceea ce spune candidatul. Un aspect foarte important al științei de a asculta îl reprezintă capacitatea de a sesiza rapid eventualele nuanțe implicite pe care le conține răspunsul candidatului. Foarte adesea, aceste nuanțe sunt însoțite de o schimbare în tonul vocii şi/sau în expresia feței. De exemplu, să zicem că la întrebarea: "De ce ați plecat de la fostul loc de muncă?", candidatul răspunde cam aşa: "Păi ... ştiți ... m-am gândit că ... ăăă, ar cam fi timpul să caut altceva." Această ezitare evidentă sugerează că ar mai putea

exista şi alte motive care l-au determinat să plece. Un intervievator competent va dori, fără îndoială, să urmărească mai în detaliu această chestiune.

27. **Capacitatea de a pune întrebări** - Spre deosebire de ascultare, care este un comportament eminamente pasiv, chestionarea are un caracter cât se poate de activ. Prin punerea de întrebări, intervievatorul are posibilitatea să aleagă aspectele pe care doreşte să le abordeze, să obţină informaţii relevante şi să controleze atât ritmul discuţiei, cât şi direcţia în care se îndreaptă. Întrebările pot fi împărţite în două mari categorii, "deschise" şi "închise". Întrebările deschise au ca scop să aducă la suprafaţă modul de gândire al candidatului. De obicei, ele încep cu formulări de genul "ce anume", "cum", "de ce" şi îl determină pe candidat să se gândească înainte de a răspunde. Spre exemplu: "Ce anume vă atrage cel mai mult la această slujbă?" "Păi, cred că mi-ar putea oferi mai multe posibilităţi decât cea actuală, fiindcă ar presupune să mă ocup de o gamă mult mai largă de probleme." Întrebările închise solicită un răspuns concret şi precis, cum ar fi "da", "nu" sau o informaţie extrem de specifică. De exemplu: "Câţi angajaţi aveţi în subordine, la locul de muncă actual?" "Cinci." Întrebările deschise se folosesc pentru a-l determina pe candidat să vorbească despre chestiuni considerate esenţiale, iar cele închise sunt utilizate pentru a re-direcţiona cursul discuţiei, a încheia discuţia pe o anumită temă sau a se obţine confirmarea unui anumit aspect.

28. **Capacitatea de analiză şi sintetiză** - Este foarte important ca intervievatorii să aibă capacitatea de a judeca logic lucrurile pe care le spune candidatul, de a construi o imagine fidelă a personalităţii acestuia şi de a identifica eventualele "goluri" semnificative apărute în schimbul general de informaţii. Evident, este mult mai uşor de făcut o astfel de analiză, dacă intervievatorul are o idee clară asupra a ceea ce doreşte să afle. În cea mai mare parte, această analiză se derulează pe loc, prin raţionament instantaneu, dar intervievatorii trebuie să-şi formuleze concluziile şi în scris, imediat după ce au terminat de discutat cu un candidat, pentru a putea sprijini decizia de selecţie finală cu care se încheie procesul de intervievare. Aşa cum s-a putut vedea în Figura 14.4 de mai sus, unele organizaţii asigură intervievatorilor un formular de evaluare, care reprezintă un mijloc practic de a le reaminti care sunt domeniile-cheie în care trebuie obţinute informaţii. Acolo unde intervievatorii consideră că va fi nevoie să-şi ia notiţe pe parcursul discuţiei, se cuvine să facă acest lucru cât mai discret posibil şi numai după ce au comunicat din start candidaţilor acest aspect.

29. **Capacitatea de a oferi informaţii** - Chiar şi acolo unde există o procedură bine organizată de recrutare prin care candidaţilor li se asigură o mare cantitate de informaţii privitoare la post, la specificaţia de personal şi la organizaţie în sine, întotdeauna rămân unele aspecte specifice postului care nu se comunică decât în cadrul unei discuţii directe. Spre exemplu, în unele cazuri, intervievatorul îi poate spune candidatului câte ceva despre echipa din care ar urma să facă parte sau

poate aborda mai în detaliu anumite aspecte, a căror menționare în anunțul de angajare a fost considerată imposibilă sau inoportună. Într-o discuție animată, care generează un schimb reciproc benefic de idei și de impresii, mare parte din informațiile suplimentare despre post sunt dezvăluite cvasi-spontan de intervievator. "Da, da, este foarte interesant ceea ce spuneți. De fapt, și pentru noi acest aspect prezintă o foarte mare importanță!" sau "Da, așa este, dar noi nu folosim deocamdată acest sistem, noi folosim ..." La modul ideal, intervievatorii ar trebui să aibă capacitatea de a comunica acest gen de informații oarecum în treacăt. Dacă nu se poate, atunci este mai bine să le lase pentru faza finală a interviului. Ceea ce trebuie evitat cu orice preț este supunerea bietului candidat la un monolog de zece minute încă din primele momente ale interviului, când nivelul de trac al acestuia se află la apogeu și nu se gândește la altceva decât cum și când să răspundă la prima întrebare.

30. **Capacitatea de a crea și menține o relație de comunicare cu candidatul** - Orice dialog față în față reprezintă o "provocare" din punct de vedere managerial. În cazul specific al interviului de angajare, este esențial să-l determinăm pe candidat să se exprime, ceea ce presupune să-i risipim din start orice senzație de stânjeneală. Contactul vizual adecvat și încurajarea comentariilor și a exprimării cu ajutorul mimicii feței sunt de natură să-i creeze senzația candidatului că dialogul la care ia parte este agreabil și mai ales constructiv.

31. **Capacitate de control** - Interviul de angajare reprezintă un demers costisitor, atât din punctul de vedere al costurilor, cât și al consumului de timp. Este deci foarte important ca timpul disponibil să nu fie risipit în mod inutil. Exercitarea cu tact a puterii de control asupra situației poate să evite acest risc. Intervievatorii trebuie să știe să-l întrerupă pe candidat, să-l oprească sau să redirecționeze sensul discuției, dacă se dovedește necesar, cu multă politețe, dar cât se poate de ferm. Controlul se păstrează în primul rând prin intermediul întrebărilor și al intervențiilor.

32. Este foarte important ca, la finalul oricărui interviu, candidatului să i se mulțumească pentru participare și pentru interesul arătat. Orice candidat investește o mare cantitate de efort personal în cursul procesului de selecție, iar dacă se recunoaște deschis acest aspect, de obicei este apreciat în consecință. În parte, aici este vorba de o politică a diplomației, care are directă legătură cu "imaginea publică" a organizației recrutoare.

Finalizarea procesului de intervievare

33. Produsul final al oricărui interviu îl constituie decizia privitoare la candidatul cel mai potrivit pentru postul în cauză. Acolo unde procesul a avut loc sub conducerea unei comisii de selecție, toți candidații sunt puși în discuția membrilor comisiei, care trebuie să decidă fie prin vot majoritar, fie în unanimitate. Acolo

unde candidații au discutat separat cu intervievatorii, aceştia din urmă se reunesc şi cad împreună de acord asupra deciziei finale. Dacă nici unul dintre candidați nu s-a ridicat la înălțimea exigențelor, decizia este de nu angaja pe nimeni şi de a republica anunțul sau de a se lua alt gen de măsuri. La fel ca în orice alt domeniu al existenței umane, persoana ideală nu poate fi găsită decât rareori, iar majoritatea deciziilor de selecție se reduc la a cădea de acord asupra candidatului considerat cel mai bun dintre cei existenți, în circumstanțele date.

34. Derularea cu succes a interviurilor de angajare nu este deloc o sarcină uşoară, dar, în general vorbind, managerii, la fel ca şi alte tipuri de cadre angrenate în acest proces, au întotdeauna posibilitatea de a-şi îmbunătăți competențele specifice acestui tip de activitate. Prin exersarea lor practică şi prin elaborarea unor proceduri sistematice, se poate elimina mare parte din caracterul arbitrar al unui astfel de proces. În Figura 14.5 este prezentat un exemplu de ghid practic pentru derularea eficientă a unui interviu de selecție.

Figura 14.5 Ghid practic de organizare eficientă a unui interviu

Pregătiți-vă temeinic	Obțineți toate datele disponibile, cum ar fi: descrierea postului, specificația de personal, formularul de cerere înaintat de candidat.
	Obțineți şi aranjați camera rezervată pentru interviu.
	Asigurați-vă că nu veți fi întrerupți. Faceți planul de desfăşurare a interviului.
Întâmpinați-l amical pe candidat	După schimbul inițial de saluturi, mulțumiți-i candidatului că a dat curs invitației.
	Explicați pe scurt care este procedura pe care propuneți s-o adoptați pentru derularea interviului.
	Începeți prin a pune întrebări relativ uşoare şi fără potențiale riscuri pentru candidat.
Încurajați-l pe candidat să vorbească	Puneți întrebări deschise.
	Unde este cazul, atrageți atenția candidatului asupra aspectelor relevante.
	Arătați candidatului că îl ascultați cu mare atenție.
	Elaborați concis pe tema punctelor de interes, ridicate de candidat.
Dirijați permanent discuția	Dirijați întrebările spre subiecte care duc la îndeplinirea obiectivelor pe care vi le-ați propus.
	Ferm, dar politicos, temperați-i pe candidații care au tendința să vorbească prea mult.
	Nu stăruiți exagerat de mult asupra anumitor chestiuni, doar fiindcă se întâmplă să vă intereseze din punct de vedere personal.
	Stați cu ochii pe ceas.

Furnizaţi candidatului informaţiile necesare	Suplimentaţi concis datele deja primite de candidat în procesul de selecţie.
	Răspundeţi la întrebările candidatului.
	Comunicaţi-i candidatului care sunt următoarele etape ale procesului de selecţie.
Puneţi punct discuţiei	Mulţumiţi candidatului pentru răspunsurile date la întrebările dumneavoastră.
	Faceţi schimbul final de saluturi.
Măsuri finale	Formulaţi-vă în scris concluziile cu privire la candidat.
	Evaluaţi sau clasificaţi gradul de compatibilitate al acestuia cu exigenţele postului.
	Efectuaţi operaţiunile administrative necesare în privinţa notificărilor etc.

35. Una peste alta, interviul de selecţie poate da maximum de randament atunci când este utilizat pentru a evalua: (a) gradul de motivaţie al candidatului pentru ocuparea postului respectiv şi (b) cât de bine se va încadra candidatul în grupul de muncă din care va trebui să facă parte. Din acest punct de vedere, interviul poate furniza ceea ce Lewis (1985)[2] numeşte "o mare bogăţie de date inter-personale", care nu pot fi obţinute din formularele de angajare sau din alt tip de materiale documentare conţinând informaţii despre angajaţi.

Probele/Testele de selecţie

36. Mai există o metodă de selecţie a candidaţilor pe care nu am analizat-o încă: testarea psihologică. Acestea sunt de obicei teste standard, special concepute pentru a asigura un instrument de măsurare obiectivă a caracteristicilor umane, prin analiza comportamentului unor eşantioane reprezentative. În general, se recurge la teste pentru determinarea capacităţii de raţionament verbal, numeric şi grafic al individului testat, precum şi a profilului de personalitate. Majoritatea angajatorilor apelează la teste deja verificate de-a lungul timpului, care şi-au dobândit, prin utilizare repetată, o reputaţie de siguranţă şi valabilitate. Pentru ca un test să fie considerat sigur, trebuie ca evaluările rezultate din aplicarea lui asupra aceloraşi fenomene, în cel puţin două ocazii diferite, să fie constante. Această verificare se face de obicei prin dublă aplicare în cadrul unui grup-eşantion. Caracterul de valabilitate se referă la capacitatea de a măsura elementele pentru care a fost conceput testul respectiv.

37. Majoritatea testelor consacrate furnizează tabele de norme, pe baza cărora subiecţii individuali pot să-şi compare rezultatele cu cele ale grupurilor etalon - de exemplu, persoana testată poate constata că scorul obţinut o plasează în grupul

primilor 10% din categoria managerilor-bărbați cu studii superioare. În practică, se obișnuiește ca grupul considerat "etalon" să fie stabilit prin criterii ușor identificabile, cum ar fi sex, vârstă, ocupație și studii.

38. Înainte de a se apela la un test psihologic, este bine să se analizeze atent câteva aspecte, cum ar fi:

❶ Este un asemenea test corespunzător situației noastre particulare? Este el de natură să ne furnizeze datele de care avem nevoie în legătură cu candidatul?

❷ În ce scop va fi utilizat acest test: ca instrument auxiliar pentru definirea listei finale sau ca element component al procesului de selecție finală?

❸ Câtă greutate vor avea rezultatele testului, prin comparație cu celelalte elemente ale procesului de selecție?

❹ Există cumva riscul ca, pentru candidații în cauză, testul respectiv să dea naștere la un tratament inechitabil - spre exemplu, defavorizarea minorităților etnice sau a femeilor?

❺ Este sau nu cazul să oferim candidaților posibilitatea de a se pregăti din timp pentru acest test?

❻ Este cazul să oferim candidaților informații despre rezultatele pe care le-au obținut?

❼ Cum vom asigura caracterul confidențial al rezultatelor testului?

❽ Cine se va ocupa de derularea testului/testelor și/sau de analizarea rezultatelor: personalul propriu al organizației sau consultanți de specialitate?

NB Societatea Britanică de Psihologie acordă certificate de competență angajaților care urmează cursurile corespunzătoare de pregătire și evaluare.

❾ Ce măsuri ar trebui să luăm pentru a supraveghea derularea testelor și pentru a le aprecia valoarea și eficacitatea?

39. Pe scurt, testele pot fi clasificate după cum urmează:

❶ teste de inteligență - acestea sunt destinate să măsoare gradul de realizare a unei serii de activități cerebrale standard; sunt strâns legate de capacitatea generală de a învăța;

❷ teste de aptitudini - acestea sunt teste de capacități speciale, cum ar fi inteligența tehnică, gândirea spațială și capacitatea de a lucra cu cifre;

❸ teste de cunoștințe - acestea sunt destinate să măsoare cunoștințele asimilate în timp și cuprind teste de ortografie, calcul, dactilografie etc.

❹ teste de personalitate - acestea au ca scop creionarea profilului individual de personalitate al subiectului testat; Plumbley (1985)[4] le consideră "cele mai

controversate dintre toate testele psihologice"; în prezent, legitimitatea lor constituie un subiect de dispută;

- teste de înclinații ocupaționale - aceste teste sunt destinate să scoată în evidență preferințele subiecților pentru anumite categorii de ocupații; pot fi utilizate cu succes în activitatea de consiliere profesională.

40. Dat fiind că aplicarea, punctarea și, în particular, interpretarea testelor psihologice reprezintă o operațiune calificată, numai personalul de specialitate are dreptul să le utilizeze. Firmele pot fie să angajeze psihologi profesioniști, fie să aleagă câțiva angajați care să urmeze cursurile speciale de pregătire asigurate de furnizorii de teste standardizate. Astfel, se pot evita situațiile în care se ajunge la rezultate eronate din cauza utilizării de personal care nu posedă pregătirea de rigoare în aplicarea și interpretarea testelor. În plus, se evită și eventualele reclamații privind discriminarea negativă, în defavoarea angajaților care aparțin unor minorități etnice.

41. Când se urmăresc scopuri de selecție, cele mai utile teste sunt cele care pot furniza informații cu privire la capacitățile de gândire, aptitudinile și personalitatea subiecților. Iată în continuare câteva exemple de asemenea teste folosite pe scară foarte largă:

Figura 14.6 Câteva dintre cele mai obișnuite teste de selecție

Tipul testului	Denumirea	Grupul de populație vizat	Distribuitori
Raționament logic	Testul Watson Glaser de gândire critică	Peste 15 ani, grad ridicat de capacitate	NFER
	Test matematic gradat	7-21 ani	Hodder & Stoughton
	Matrici progresive standard	Populația generală	NFER
Aptitudini speciale	Raționament spațial	General	SHL
	Perspicacitate tehnică	General	SHL
	Test general de aptitudini funcționărești	Peste 15 ani	NFER
	Pachet de teste pentru aptitudini de programator informatic	Potențiali programatori	NFER
	Pachetul de teste diferențiale Morrisby	Peste 13 ani	EITS
Personalitate	Inventarul de personalitate Eysenck	General	NFER
	Cattell 16PF	Peste 16 ani	NFER
	Analiza valorilor interpersonale	Adulți	SRA

42. Atunci când sunt aplicate de personal special pregătit pentru așa ceva - și în scopuri bine determinate - testele de selecție pot furniza date suplimentare extrem de utile pentru completarea celor obținute prin formularele de cerere și în urma interviului de angajare. Pericolul testării ar consta, conform celor spuse Lewis (1985)[2], în aceea că "foarte adesea pare mult mai riguroasă decât este în realitate." Sub rezerva acestei observații, organizațiile pot apela cu succes la teste de selecție pentru a obține argumente pe baza cărora să se constate diferențieri destul de precise între candidați. În actuala situație a pieței de muncă, unde, pentru anumite posturi, numărul candidaților bine pregătiți este adesea mult peste necesarul existent, procedeul testării se poate dovedi de mare ajutor în reducerea la minimum a câmpului de opțiune și în păstrarea numai a acelor candidați care sunt cei mai potriviți.

Centrele de evaluare

43. În ciuda denumirii sale, un centru de evaluare nu este un loc concret, în spațiu, ci un *proces* operativ, în care sunt cuprinse multiple forme de evaluare: exerciții de simulare, exerciții de pregătire, teste psihologice și interviuri. Principalele caracteristici prin care centrele de evaluare se deosebesc de celelalte forme de evaluare sunt: (a) utilizarea unei combinații de metode diferite, (b) rolul central pe care-l ocupă exercițiile de simulare, (c) candidații sunt evaluați pe grupuri, de către grupuri de observatori, și (c) procesul de selecție are o durată mai mare (de obicei, între o jumătate de zi și o zi și jumătate) decât în cazul altor metode, cum ar fi interviul de selecție, care de obicei nu durează mai mult de o oră.

44. Înainte de a se trece la organizarea unui centru de evaluare, este bine să fie luate în considerare următoarele aspecte:

❶ Care sunt aptitudinile sau celelalte tipuri de atribute care urmează să se evalueze?

❷ Având în vedere aceste atribute, este realmente cazul să se recurgă la un centru de evaluare?

❸ Care sunt normele de performanță care se caută?

❹ Evaluatorii (asesorii) angrenați în acest proces au posibilitatea să măsoare efectiv competențele și standardele de performanță stabilite?

❺ Cine vor fi evaluatorii și cât de bine sunt ei instruiți?

❻ Este cumva cazul să se deruleze mai întâi un program de probă?

❼ În ce mod vor fi punctate diversele exerciții/activități din cadrul procesului și cum s-ar putea face ponderarea acestor exerciții?

8. Care sunt măsurile incluse în procesul de evaluare, prin intermediul cărora să se asigure că rezultatele vor fi, pe cât posibil, constante și imparțiale?

9. Cum (și în ce măsură) este cazul să fie informați participanții în legătură cu rezultatele pe care le obțin?

45. Argumentele pro și contra centrului de evaluare ar putea fi rezumate după cum urmează:

Avantaje:

- se poate aduna un volum considerabil de date în legătură cu candidații;
- candidații au posibilitatea să demonstreze o gamă variată de cunoștințe și competențe, pe toată durata procesului (de la o jumătate de zi până la o zi și jumătate);
- dacă este judicios derulat, poate determina alegerea cu maximă probabilitate de siguranță a unor candidați compatibili;
- poate fi utilizat atât în scopuri de selecție, cât și ca instrument de perfecționare profesională;
- reprezintă o experiență prețioasă pentru evaluatori, care trebuie să-și testeze prin comparație reciprocă raționamentele individuale.

Dezavantaje:

- complexitatea demersului de organizare a unui asemenea centru (alegerea testelor, conceperea exercițiilor de simulare, organizarea interviurilor, pregătirea evaluatorilor etc.)
- costul mare al organizării și conducerii centrului;
- posibilitatea de a genera publicitate negativă și respingere dacă centrul de evaluare este prost conceput sau dacă defavorizează anumite grupuri de participanți (de exemplu: femeile sau grupurile minoritare), în plus, într-o asemenea situație nu ar mai justifica eforturile și cheltuielile;
- centrele de evaluare nu au posibilitatea de a dezvălui aptitudinile sau calitățile ascunse.

Lista referințelor

1. ACAS (1981), *Recruitment and Selection*, (Advisory Booklet No.6), ACAS.
2. Lewis, C. (1985), *Employee Selection*, Hutchinson.
3. Lewis, C. (1980), 'Pre-selection: its Reliability and Validity', *Paper to British Psychological Society Conference*, York.
4. Plumbley, P. (1985), *Recruitment and Selection*, IPM.

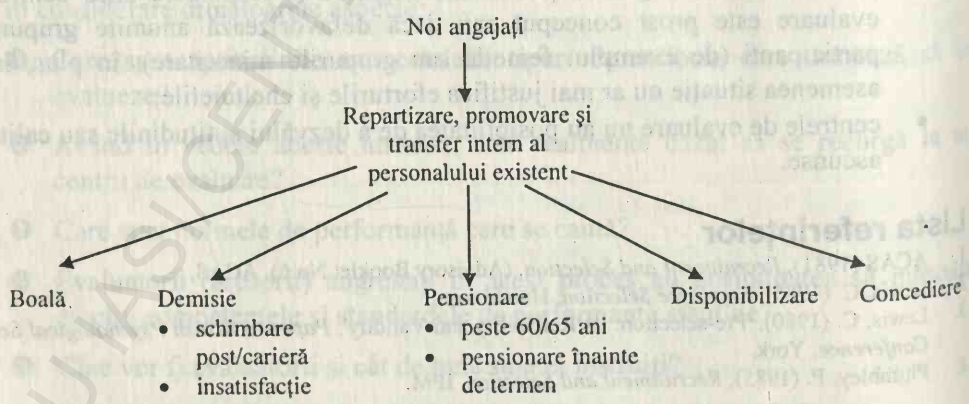
15 Pensionări, disponibilizări şi transferuri interne de personal

Introducere

1. Colectivul unei organizații nu este decât rareori o structură statică. Unii oameni intră în acest colectiv, alții îl părăsesc. Ritmul acestei permanente mişcări de intrare-ieşire se exprimă de obicei fie sub forma "fluctuației forței de muncă", fie a "stabilității forței de muncă" (vezi Capitolul 10). Factorii exteriori, cum ar fi starea sectorului economic de activitate, comportă o considerabilă influență asupra ratei de deplasare a forței de muncă. În perioade de dificultate economică, firmele şi organizațiile din sectorul public se văd uneori obligate să-şi reducă masiv numărul de angajați, prin disponibilizări şi pensionări înainte de termen. Pe de altă parte, chiar şi în perioade de stabilitate economică există întotdeauna angajați care îşi părăsesc organizația dintr-un motiv sau altul: pentru a progresa în carieră, pentru că sunt nemulțumiți de postul actual, pe motive de boală, fiindcă se pensionează sau fiindcă sunt concediați.

2. După cum se poate constata din Figura 15.1, există, în mod normal, o singură modalitate de a pătrunde în organizație, dar mai multe căi de-a o părăsi!

Figura 15.1 Deplasarea personalului înăuntrul şi în afara organizației



3. Figura 15.1 scoate în evidență numărul de posibilități pe care le au la dispoziție angajații pentru a părăsi organizația. Hunt (1984)[1] avansează ideea că managementul de personal, în particular, trebuie să se ocupe din ce în ce mai mult de *îndepărtarea* angajaților, şi mai puțin de recrutarea lor: "În pronunțat contrast

cu efortul de căutare a talentelor, apare această dramatică deplasare de accent, în funcţiunea de personal, de la identificarea resurselor de capital uman, la eliminarea lor..."

Unii dintre cei care pleacă o fac de bună voie - oameni care vor să avanseze în carieră sau consideră că pot obţine mai multă satisfacţie profesională în altă parte. Plus că, în ziua de azi, din ce în ce mai mulţi angajaţi se oferă în mod voluntar pentru pensionare înainte de termen. Cu toate acestea, mare parte dintre cei care pleacă continuă să facă parte din categoria plecărilor involuntare, adică părăsesc organizaţia fiindcă aceasta îi forţează, într-un fel sau altul, să plece.

4. Principalele cauze ale plecărilor involuntare sunt următoarele:
   - Pensionarea - Din momentul în care un angajat atinge vârsta legală de pensionare (în Marea Britanie, 65 de ani pentru bărbaţi şi 60 de ani pentru femei), organizaţia are dreptul să-l pensioneze forţat - deşi, firește, nu este obligată s-o facă.
   - Disponibilizarea - Dacă există activităţi de care organizaţia nu mai are nevoie, atunci angajaţii angrenaţi în activităţile respective pot fi concediaţi, plătindu-li-se o sumă minimală de compensare.
   - Concedierea pe motive de sănătate - Există cazuri când angajaţii trebuie concediaţi pentru că, din motive de sănătate, nu mai sunt capabili să-şi îndeplinească îndatoririle de serviciu. Organizaţia are dreptul - dar nu şi obligaţia - să ofere asistenţă financiară angajaţilor îndepărtaţi din acest motiv.
   - Concedierea - În contextul de faţă, vom folosi acest termen doar pentru cazurile de destituire pe motive grave de indisciplină.

   Chestiunea concedierilor pe motive de sănătate sau de indisciplină va fi discutată pe larg ceva mai departe (Capitolul 37). Deocamdată, ne vom ocupa numai de pensionare şi disponibilizare, precum şi de chestiunea colaterală a reorganizărilor de personal.

Pensionarea

5. Pensionarea are loc în momentul în care angajatul ajunge la finalul vieţii de muncă. În Marea Britanie, condiţia de vârstă pentru pensia de stat este de 65 de ani la bărbaţi şi 60 de ani la femei. Majoritatea angajatorilor asigură angajaţilor şi posibilitatea de participare la un sistem de pensie profesională/ocupaţională, în plus faţă de cea asigurată de stat. Sistemele de pensii reprezintă probabil cea mai importantă categorie de "avantaje/beneficii pentru angajaţi" pe care organizaţiile le oferă în plus faţă de salariul sau remuneraţia de bază. Armstrong (1984)[2] consideră că pensiile reprezintă "în esenţă, o remunerare cu plata în viitor". Deşi această afirmaţie este oarecum valabilă în cazul sistemelor fără contribuţie (adică sistemele în care angajatul nu contribuie cu bani la constituirea fondurilor de pensii), ea nu poate fi considerată în întregime corectă, deoarece, în majoritatea

sistemelor, angajatul trebuie să contribuie și el la constituire acestor fonduri "cu plata în viitor". Cu toate acestea, în celebrul proces *Barber versus Guardian Royal Exchange* din mai 1990, Curtea Europeană a decis că, în baza Articolului 119 din Tratatul de la Roma - articol care reglementează salarizarea egală la muncă egală - pensiile sunt echivalente cu o remunerare amânată la plată, deci beneficiile plătite în baza unui sistem de pensii profesionale trebuie să fie echitabile. Prima consecință a sentinței date în acest proces a fost obligația de a asigura un tratament egal între femei și bărbați la plata pensiilor cuvenite.

6. Vârsta la care o organizație decide să-și pensioneze angajații poate să difere considerabil față de cea prevăzută prin sistemul de stat. Unele organizații adoptă o politică flexibilă de pensionare prin care angajații au dreptul să se retragă mai devreme (la vârsta de 50 sau 55 de ani) sau pot să rămână în slujbă și după depășirea vârstei normale de pensionare - dacă se consideră că dețin în continuare capacitatea de a-și respecta condițiile din contractul de muncă. Firmele cu un stil managerial mai paternalist au tendința să adopte o abordare flexibilă, permițând angajaților să se pensioneze când doresc ei, și nu să-i scoată la pensie atunci când este potrivit și să aducă oameni mai tineri. Majoritatea organizațiilor preferă totuși să fixeze o vârstă de pensionare, deoarece se ușurează mult planificarea resurselor umane și se permite punerea în aplicare a planurilor de succesiune. În această situație, regula obișnuită este de a respecta limitele prevăzute în sistemul de stat, dar există și angajatori care stabilesc limite inferioare de vârstă (de exemplu băncile importante și organele din administrația publică centrală).

   Notă: Pentru efectul Legii din 1986 privind discriminarea pe motive de sex, asupra chestiunilor din domeniul pensionării, a se vedea Capitolul 39, paragraful 25.

7. În Marea Britanie, principalele elemente caracteristice ale unui sistem de pensii profesionale sunt următoarele:

   ❶ Este obligatoriu să se prevadă o vârstă minimă (de exemplu, 21 de ani).

   ❷ Trebuie să se prevadă o perioadă minimă de participare (de obicei, șase luni).

   ❸ Cuantumul pensiei se calculează pe baza unei părți din ultimul salariu, combinată cu vechimea în muncă.

   ❹ Proporția de salariu folosită pentru înmulțire cu vechimea în muncă reprezintă a 60-a sau a 80-a parte din ultimul salariu, dar nu mai mult de jumătate din totalul salariilor primite.

   ❺ O parte din pensia totală poate fi încasată în avans, cu scutire de la plata impozitului.

   ❻ Se prevede un beneficiu în caz de deces, dacă angajatul moare înainte de pensionare.

❼ Se prevede un beneficiu pentru văduvă şi urmaşi, dacă persoana în cauză moare după pensionare.

❽ Atât angajatorul, cât şi angajatul contribuie la fondul de pensii, de obicei în proporţie de două treimi şi respectiv o treime.

8. În prezent, pensionarea înainte de limită a devenit o metodă tot mai populară de îndepărtare a angajaţilor pe care organizaţia nu mai doreşte să-i folosească. De obicei, se stabileşte o vârstă minimă de 50 sau 55 de ani, iar angajaţii în cauză primesc imediat un cuantum de pensie ceva mai redus - dar cu anumite majorări destinate să stimuleze interesul potenţialilor pensionabili.

9. Organizaţiile care aplică o politică extensivă de pensionare obişnuiesc să furnizeze asistenţă pre-pensionare pentru angajaţii care se apropie de vârsta pensionării. De exemplu: se majorează numărul de zile acordate pentru concediul de odihnă anual; unor manageri le sunt repartizate anumite proiecte speciale, pentru a-i ajuta să se dezobişnuiască mai uşor de activitatea lor normală; se asigură controale medicale gratuite. Un alt gen de asistenţă constă în servicii de psiho-consiliere şi cursuri speciale pre-pensionare, cu privire la aspecte cum ar fi îngrijirea sănătăţii, călătoriile şi problemele financiare cu care se confruntă pensionarii. Unele companii asigură angajaţilor care ies la pensie şi posibilităţi avantajoase de achiziţie de acţiuni.

Disponibilizarea

10. La disponibilizare se recurge atunci când angajatorul: (a) încetează să mai desfăşoare activitatea pentru care a fost angajată persoana disponibilizată; (b) a încetat să mai desfăşoare vreo activitate *în locul* unde lucra persoana respectivă; (c) nu mai are nevoie de tipul de activitate pe care această persoană a fost angajată s-o desfăşoare. Se spune că nu oamenii sunt supuşi disponibilizării, ci posturile lor - dar rezultatul este acelaşi. Dacă nu este de lucru, atunci cine are nevoie de lucrători?! În perioada actuală, cea mai frecventă cauză a disponibilizărilor este nevoia organizaţiilor de a-şi reduce numărul de personal, fie pentru a reduce costurile, fie pentru a profita de progresul tehnologic care le permite să folosească mai puţini oameni pentru exploatarea maşinilor.

11. Statul stabileşte prin reglementări cuantumuri minimale de compensare băneasă în caz de disponibilizare, precum şi termene minimale de notificare prin preaviz sau de consultare cu angajaţii ale căror posturi urmează să fie desfiinţate. Cu toate acestea, înainte de a se lua în considerare o acţiune de disponibilizare forţată, multe organizaţii analizează mai întâi câteva posibile soluţii intermediare:

- restricţii privind efectuarea de ore suplimentare;
- renunţarea la angajaţii cu normă parţială sau cu contract de colaborare;
- restricţii în privinţa recrutării;

- transferarea în altă parte a organizației;
- posibilități de pregătire profesională;
- pensionarea angajaților care depășesc vârsta minimă de pensionare;
- pensionarea înainte de termen a angajaților care se apropie de vârsta de pensionare;
- disponibilizări la cerere.

12. Este posibil ca, în realitate, unele soluții să se dovedească impracticabile. Spre exemplu, se poate întâmpla ca personalul angajat pe bază de contract de colaborare să nu poată fi concediat în totalitate, dacă se află într-o etapă importantă în desfășurarea unui proiect important. În mod similar, nici soluția transferării pe plan intern nu este întotdeauna viabilă, dacă nu există cerere pentru calificările personalului în cauză. Ca urmare, pentru majoritatea organizațiilor, disponibilizările la cerere și pensionările reprezintă soluțiile cu cel mai înalt grad de fezabilitate.

13. Dacă nu se poate evita disponibilizarea forțată, atunci trebuie luate în considerare câteva probleme extrem de importante.

    ❶ Care sunt posturile care urmează să fie desființate?

    ❷ Cum se va face selectarea angajaților propuși pentru disponibilizare?

    ❸ Cu cât timp înainte trebuie comunicat preavizul?

    ❹ În ce măsură trebuie organizate consultări cu angajații sau cu reprezentanții lor?

    ❺ În ce cuantum se vor face plățile compensatorii?

    ❻ Este cazul ca, în loc de preaviz, să fie majorat cuantumul compensării?

    ❼ Ce trebuie făcut pentru a-i ajuta pe angajați să-și găsească de lucru în altă parte?

14. În organizațiile unde există proceduri bine organizate de negociere colectivă, chestiunile de acest gen sunt "bătătorite" prin tratative între conducerea organizației și sindicate. Există însă și situații în care angajații nu au decât foarte puțin de spus în privința aranjamentelor finale. Mumford și Carew (1983)[3] sunt de părere că:

    > "Momentul ideal pentru stabilirea măsurilor în caz de disponibilizare ... este încă din timpul activității de recrutare ..."

    Pentru majoritatea organizațiilor există însă foarte puține șanse să-și planifice dinainte, într-un mod atât de rațional, viitoarele acțiuni de disponibilizare. După toate probabilitățile, ele caută să rezolve problema într-o manieră gen "văzând și făcând". Prin urmare, chiar și acolo unde există implicare din partea sindicatelor, termenii de detaliu în privința compensărilor pentru disponibilizare se formulează,

de obicei, într-un context general de reducere a costurilor, constrângeri financiare, scădere a volumului vânzărilor şi aşa mai departe. Pentru angajaţi, este mai avantajos să se convină cât mai din timp toate aceste prevederi, deoarece cuantumul beneficiilor se hotărăşte înainte ca organizaţia să ajungă în situaţia de a-şi reduce costurile prin reduceri de personal. Pare puţin ciudat să ne referim la procedurile de disponibilizare în termeni de "beneficii pentru angajaţi", dar să nu uităm că, practic, a şti că dacă apare o situaţie de disponibilizare aceasta va fi amortizată de angajator este un element de asigurare socială.

15. În general, deciziile privitoare la posturile alese pentru disponibilizare au la bază: (a) cer[illegible]a existentă pentru activitatea respectivă şi (b) cererea de muncă, având în vedere noile instalaţii tehnologice sau metode folosite. Spre exemplu, dacă cererea pentru activitatea de programare a scăzut, dar nu a dispărut cu totul, este probabil necesar să se desfiinţeze doar câteva posturi din cadrul colectivului de programatori, dar nu toate. În acest caz, problema constă în a lua o decizie echitabilă privind cine rămâne şi cine trebuie să plece. Dacă necesarul de programare a dispărut cu totul, dată fiind utilizarea de soft-uri achiziţionate din afară, atunci poate fi disponibilizat tot colectivul de programatori. Din perspectiva echipei de conducere, aceasta este situaţia cea mai simplă, fiindcă nu trebuie luate decizii dificile. Iar acolo unde trebuie făcută o alegere între membrii unui colectiv de angajaţi, există mai multe variante posibile:

❶ *Ultimul venit, primul plecat* (în managementul stocurilor, aceasta este metoda LIFO - "Last In, First Out"). Conform acestui criteriu, mai întâi sunt concediaţi angajaţii cei mai noi, şi abia apoi cei cu vechime în serviciu. Deşi pare corect din punctul de vedere al persoanelor implicate, este foarte posibil să nu satisfacă nicidecum dezideratele organizaţiei.

❷ *Valoarea pentru organizaţie* ("Interesul organizaţiei înainte de toate") - acest criteriu are în vedere păstrarea angajaţilor cu performanţe mai bune şi concedierea celor care se achită mai puţin eficient de sarcinile postului.

❸ *Voluntari* - întotdeauna există angajaţi dispuşi să folosească prilejul şi compensaţiile disponibilizării pentru a-şi încerca norocul în altă parte.

❹ *Pensionare forţată* - pentru cei care au depăşit vârsta minimă de pensionare.

❺ *Pensionare înainte de termen* - organizaţia poate încerca să-i convingă pe angajaţii care au depăşit vârsta de 50/55 de ani să iasă la pensie.

16. Multe dintre aspectele măsurilor de disponibilizare se află sub incidenţa reglementărilor minimale impuse prin legislaţia aferentă. Aceasta stabileşte, de regulă, normele minimale cu privire la:

❶ termenul şi condiţiile de notificare prealabilă;

❷ cuantumul compensaţiilor ce urmează a fi plătite angajatului disponibilizat.

17. Notificarea prealabilă - acest termen se referă la preavizul pe care angajatorul trebuie să-l transmită angajatului, pentru a-l avertiza în legătură cu iminenta disponibilizare. În Marea Britanie, conform prevederilor Legii din 1975 cu privire la protecția angajaților, acolo unde urmează a se disponibiliza cel puțin 10 angajați în cursul unei perioade de 30 de zile, angajatorul are obligația să se consulte cu sindicatul cu cel puțin 30 de zile înainte de data propusă pentru începerea disponibilizărilor. Pentru 100 de angajați sau mai mulți, perioada respectivă se majorează la 90 de zile. Aceste condiții se referă la situațiile în care există un sindicat recunoscut. (Angajatorul are însă obligația să notifice Secretariatul de Stat în legătură cu intenția de a disponibiliza un număr de cel puțin 10 angajați, indiferent dacă la acest proces participă sau nu și reprezentanții sindicali.) Pe durata acestei perioade de consultări, angajatorul are obligația să dezvăluie reprezentanților sindicali date cu privire la:
    - cauzele pentru care sunt necesare concedierile;
    - numărul și tipul posturilor ce urmează a fi desființate;
    - metodele și criteriile de alegere a persoanelor supuse disponibilizării;
    - graficul de desfășurare în timp al acestei acțiuni.
18. Plățile compensatorii pentru disponibilizare - În această chestiune, reglementările de bază sunt stabilite în Marea Britanie printr-o lege din 1978 de unificare a prevederilor privind protecția angajaților și au ca elemente de calcul vârsta și vechimea în muncă. Tranșele de calcul sunt după cum urmează:
    - pentru angajații cu vârsta cuprinsă între 18 și 21 de ani = jumătate din salariul săptămânal, pentru fiecare an vechime;
    - pentru angajații cu vârsta cuprinsă între 22 și 40 de ani = salariul săptămânal, pentru fiecare an vechime;
    - pentru angajații cu vârsta cuprinsă între 41 și 60 de ani pentru femei, respectiv 65 de ani pentru bărbați = o dată și jumătate salariul săptămânal, pentru fiecare an vechime.
19. Numărul maxim de salarii săptămânale care poate fi pretins este de 30, iar suma maximă plătibilă pe săptămână este supusă modificării în fiecare an. În prezent (1996), acest plafon maxim se ridică la 210 lire sterline. Pentru a se încadra în condițiile statutare de plată compensatorie, angajatul trebuie să aibă o vechime în serviciul aceluiași angajator de cel puțin doi ani.

    NB A se vedea Capitolul 20, paragraful 11: implicații ale Legii din 1986 cu privire la salarizare.

20. În cadrul discuției despre prevederile legale, trebuie să menționăm și categoriile de persoane care nu au dreptul la plăți compensatorii în caz de disponibilizare. În principal, acestea sunt:
    - persoane a căror vechime neîntreruptă în muncă este mai mică de doi ani;
    - persoane care au depășit vârsta normală de pensionare;

- angajaţii cu program de lucru parţial (sub 16 ore pe săptămână);
- persoanele numite prin contract pe durată determinată;
- angajaţii care refuză, fără motive întemeiate, o ofertă alternativă corespunzătoare din partea angajatorului lor;
- anumite categorii de lucrători, cum ar fi docherii înregistraţi.

Transferul intern

21. Aşa cum s-a văzut mai sus, un angajat care este ameninţat cu disponibilizarea şi care primeşte o ofertă de transfer pe alt post din cadrul aceleiaşi organizaţii, nu are dreptul la plată compensatorie decât dacă se poate demonstra că oferta de transfer este impracticabilă sau necorespunzătoare pentru persoana în cauză. Acolo unde oferta alternativă presupune termeni şi condiţii diferite pentru contractul de muncă, angajatului i se asigură o perioadă de probă de cel puţin patru săptămâni, în cursul căreia să hotărască dacă doreşte să rămână. Dacă nu doreşte să rămână, atunci poate să solicite şi să obţină plata compensatorie cuvenită, în măsura în care sunt îndeplinite şi celelalte condiţii.

22. În esenţă, transferul intern constă dintr-o ofertă de angajare în cadrul altei unităţi a organizaţiei, fie pe un post identic sau asemănător cu cel curent, fie pe un post complet diferit. În situaţiile de disponibilizare, transferul intern reprezintă o soluţie demnă de luat în considerare numai dacă:

❶ există posturi disponibile;

❷ angajaţii în cauză posedă câteva dintre competenţele necesare pentru noua activitate;

❸ există posibilităţi de reciclare profesională.

Condiţii speciale în caz de disponibilizare

23. Multe dintre societăţile comerciale mai mari oferă beneficii care depăşesc considerabil plafonul minimal prevăzut prin lege. De obicei, aceste firme încep consultările cu multe luni înainte de a declanşa procesul planificat de reducere a personalului, oferind condiţii cu mult peste cele reglementate de stat ca minimale. Unele organizaţii pun accentul pe aspectul financiar, oferind angajaţilor propuşi pentru disponibilizare perioade generoase de preaviz, în cursul cărora nu sunt obligaţi să se prezinte la serviciu - ceea ce este echivalent cu un supliment la salariu. În plus, ele mai pot asigura şi servicii de psiho-consiliere sau consultanţă de specialitate angajaţilor care sunt pe cale să-şi piardă slujba.

Căutarea unui loc de muncă

24. În Marea Britanie, pe măsură ce şomajul a crescut, a crescut şi numărul organizaţiilor dispuse să-i sprijine pe şomeri în a-şi găsi un alt loc de muncă sau a

lucra pe cont propriu. Organizațiile care prestează asemenea servicii sunt extrem de importante pentru cei de curând ajunși în șomaj. Ca să-i citățm pe Nathan și Syrett (1983)[4]:

> "Mulți dintre cei care au crescut în perioade fără șomaj au fost învățați să se aștepte întotdeauna să obțină un serviciu cu normă întreagă, remunerat în consecință ... Acești oameni n-au fost niciodată obligați să învețe *știința de a căuta o nouă slujbă* - ce să mai vorbim de activitate pe cont propriu!"

Ce se înțelege, însă, prin "știința de a căuta un loc de muncă"? Pe scurt, capacitățile necesare în această privință ar fi următoarele:

- capacitatea de a depista posibilitățile de angajare (sau de a demara o activitate pe cont propriu);
- capacitatea de a întreprinde o evaluare sinceră și detaliată a calităților și deficiențelor personale;
- pricepere în a redacta un CV atrăgător;
- pricepere în a completa în mod cât mai avantajos formularele de angajare și scrisorile de solicitare a unui post;
- capacitate de prezentare adecvată în cursul interviurilor de angajare.

25. În plus față de aptitudinile menționate mai sus, persoana intrată în șomaj se confruntă și cu o altă problemă extrem de dificilă: cum să facă față dezamăgirii și stresului provocat de disponibilizare. Această problemă necesită o anumită perioadă de consiliere specială, în cursul căreia fostul angajat este ajutat să abordeze într-un mod sănătos și constructiv noua situație în care se află. Burrows (1985)[5] evidențiază două categorii de abordare în privința acestor servicii de psiho-consiliere:

> "În mod tradițional, accentul s-a pus în primul rând pe căutarea unui loc de muncă și pe o orientare de tip marketing/vânzare a acestei activități. O abordare alternativă ar fi aceea de accentuare a aspectelor emoționale / psihologice pe care le presupune problema (sau oportunitatea) creată în urma disponibilizării."

Burrows face distincție între aceste două abordări metodologice, din punct de vedere al aspectelor-cheie (scop, preocupare centrală etc.), după cum urmează (Figura 15.2):

Figura 15.2 Metodologii de psiho-consiliere în problema disponibilizării

(după Burrows, 1985)

	Abordare tradiţională	Abordare alternativă
Scop urmărit	Subiectul să-şi găsească o slujbă	Subiectul să se simtă mai bine
Grup ţintă	Cadre superioare bine cotate, din firme de mare succes	Deschisă tuturor, inclusiv celor "greu de plasat"
Abordare psihologică	Nici una explicit formulată. Se bazează pe evoluţia în timp a subiectului.	Abordare/terapie specifică psihologiei umaniste
Preocupare centrală	Subiectul în cauză, văzut ca individ în căutarea unui loc de muncă	Subiectul în cauză, văzut ca membru al unei colectivităţi (familie/societate)
Starea psihică	Încheierea cu succes a acţiunii de căutare a unui loc de muncă va reda subiectului starea de sănătate psihică.	Starea de sănătate psihică reprezintă o condiţie iniţială obligatorie pentru găsirea unui loc de muncă.

26. În Marea Britanie, persoanele aflate în şomaj pot beneficia de sprijin provenit atât din sectorul public, cât şi din cel privat. Sprijinul asigurat de stat se concretizează în servicii oferite de Ministerul Muncii (ceea ce constituie, poate, un lucru perfect normal), prin Direcţia de Muncă şi Direcţia de Instruire Profesională. Serviciile furnizate de aceste surse sunt următoarele:

Direcţia de Muncă

- Centre de plasare, unde sunt afişate locurile de muncă disponibile şi se asigură consultanţă la cerere. Centrele de plasare se ocupă de profesiile manuale, funcţionăreşti şi cadre tehnice medii. Există regiuni unde au fost înfiinţate Cluburi de plasare, având ca scop asigurarea unui sprijin permanent pe toată durata perioadei de şomaj.
- Serviciul de recrutare a cadrelor de specialitate şi manageriale (*Professional and Executive Recruitment* sau *PER*), care este cea mai mare agenţie de consultanţă pe probleme de recrutare din Marea Britanie. Acest serviciu îi ajută pe angajatori să recruteze personal cu calificare superioară tehnică, de specialitate, ştiinţifică şi managerială. PER vine şi în sprijinul celor care-şi caută o slujbă, publicând o revistă numită "Executive Post", în care apar date despre cel puţin 400 de posturi disponibile, precum şi rubrici fixe cu privire la modalităţi de auto-prezentare, piaţa forţei de muncă şi alte subiecte de interes pentru managerii aflaţi în situaţie de şomaj.

- PER organizează și seminarii dedicate activității de căutare a unui loc de muncă, în locuri dintre cele mai diverse, pentru a-i ajuta pe șomeri să învețe principiile de bază ale acestei activități.
- Programul comunitar, care oferă locuri de muncă cu durata de un an în cadrul unor proiecte comunitare, pentru cei aflați de multă vreme în șomaj.
- Programul de subvenționare a micilor întreprinzători, destinat persoanelor care doresc să-și demareze propria afacere după intrarea în șomaj. În prezent, subvenția (sub formă de credit nerambursabil) se ridică la 2.000 lire sterline, plătibilă în primul an de activitate, în plus față de eventualele alocații prin sistemul de asigurări sociale.

Direcția de Instruire Profesională

- Programul de instruire profesională a tinerilor, care oferă absolvenților de școală posibilitatea de a câștiga experiență de muncă timp de un an, în paralel cu cursurile de pregătire profesională. Peste 350.000 de tineri participă anual la acest program, care cuprinde o perioadă de minimum 13 săptămâni de instruire organizată în cadrul unui colegiu sau al unei altei instituții de învățământ superior. Se intenționează extinderea acestui program pentru o durată de doi ani.
- Programul strategic de reciclare a persoanelor adulte asigură o gamă diversificată de posibilități pentru cei care doresc să dobândească noi competențe sau să-și actualizeze calificările anterioare. Aproximativ jumătate din cei asistați prin intermediul acestui program provin din rândurile șomerilor. Programul cuprinde și acțiuni concertate pentru instruirea celor care doresc să demareze o afacere pe cont propriu.

27. Prestatorii privați de servicii specializate în domeniul asistenței pentru șomeri pot fi clasificați după cum urmează:

❶ Organizații de consultanță pe probleme de disponibilizare, care acordă și consultanță pentru dezvoltarea carierei profesionale.

❷ Organizații de consultanță pentru dezvoltarea carierei profesionale.

❸ Agenții de plasare în muncă.

❹ Agenții de intermediere a contractelor de prestare.

❺ Consultanți pe probleme de management.

❻ Specialiști în redactarea de CV-uri

28. Din punctul de vedere al șomerului, sursele de sprijin din sectorul public dețin marele avantaj al gratuității. În cadrul sectorului privat, există servicii care se furnizează pe gratis - cum ar fi cele pe care le asigură agențiile de plasare care nu au voie să încaseze onorarii decât de la angajatori, nu și de la cei care caută un loc

de muncă. Majoritatea celorlalte servicii private trebuie însă plătite, cu excepția cazului în care fac parte dintr-un program subvenționat de Ministerul Muncii.

Lista referințelor

1. Hunt, J.W. (1984), 'The shifting focus of the personnel function', în *Personnel Management*, februarie 1984.
2. Armstrong, M. (1984), *Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page.
3. Mumford, P. și Carew, T. (1983), 'Redundancy and Redeployment', în *Gower Handbook of Management*, Gower Press.
4. Nathan, R. și Syrett, M. (1983), *How to survive Unemployment*, Penguin.
5. Burrows, G. (1985), *Redundancy Counselling for Managers*, IPM.

16 Evidențele și administrarea personalului

Introducere

1. Pentru buna funcționare a unei întreprinderi sau organizații, una din cerințele esențiale este cea referitoare la informațiile despre angajați. Conducerea trebuie să știe ce se petrece cu resursele umane de care dispune, în exact aceeași măsură în care se preocupă de resursele materiale și financiare. De fapt, din moment ce costul muncii reprezintă întotdeauna cel mai important element component al costurilor totale, nu trebuie să ne surprindă că specialiștii de personal sunt chemați să creeze, să actualizeze și să pună la dispoziția managerilor date suficiente și adecvate de evidență a angajaților.

Domeniile de utilizare a evidențelor de personal

2. Datele adunate în cadrul unui sistem de evidență a personalului pot fi utilizate: (a) în scopuri care țin de funcționarea internă, cum ar fi planificarea și monitorizarea, sau (b) pentru a îndeplini cerințe venite din exterior, cum ar fi furnizarea de date statistice către organele autorității centrale.

   Printre domeniile de utilizare pe plan intern se numără următoarele:

   - planificarea resurselor umane:
   - evidența disponibilului de calificări, aptitudini etc.;
   - recrutarea de noi angajați;
   - monitorizarea performanței angajaților;
   - planificarea cantitativă și în timp a activității;
   - administrarea salariilor și câștigurilor;
   - evaluarea costurilor cu forța de muncă;
   - instruirea și perfecționarea profesională a angajaților.

Printre domeniile de utilizare pe plan extern se numără:

- furnizarea de date statistice cu privire la:
  - câștigurile salariale;
  - gradul de ocupare;
  - frecvența concediilor medicale;
  - respectarea legislației în materie de egalitate a șanselor;
  - frecvența accidentelor de muncă.

3. Până de foarte curând, cea mai mare parte a datelor de personal se păstrau manual, sub formă de dosare, fișe de evidență și alte tipuri de documente. În prezent, o dată cu răspândirea rapidă a calculatoarelor personale, există o tendință din ce în ce mai accentuată ca fișele de evidență a angajaților să fie păstrate în formă electronică, sub formă de fișiere într-o bancă de date. Pe parcursul capitolului de față vom vedea pe scurt ce tipuri de înregistrări sunt păstrate în evidență, de ce și în ce formă.

Tipuri de înregistrări

4. Există două mari categorii de înregistrări specifice evidențelor de personal:

   ❶ informații personale;

   ❷ informații statistice.

   Majoritatea evidențelor interne ale unei organizații se compun din date personale cu privire la fiecare angajat. Informațiile statistice se referă doar la efective numerice și la categorii, și nu la indivizi în parte. În mod normal, beneficiarilor externi nu li se furnizează decât informații de natură statistică.

5. Capitolul de față se ocupă în primul rând de evidențele interne care conțin date personale cu privire la angajați. Care sunt tipurile de evidențe de personal necesare de obicei în cadrul unei organizații? Cele mai importante sunt cele destinate activităților de planificare și control, cum ar fi:

   ❶ **Fișa personală de muncă (Fișa individuală de personal)**

   Această fișă conține detalii cu privire la situația personală a angajatului, la postul ocupat și la experiența profesională anterioară, precum și date privitoare la salariu etc. În sistemele cu operare manuală, aceste fișe se păstrează de obicei sub formă de cartoane tipizate - a se vedea modelul prezentat în Figura 16.1.

   ❷ **Formularele de angajare**

   Aceste documente joacă un rol capital în procesul de selecție a personalului, asigurând datele esențiale necesare pentru alegerea candidaților (vezi Capitolul 14).

❸ **Fișele de descriere a postului**

Aceste documente pot fi adaptate în funcție de domeniul unde sunt utilizate: recrutare, instruire profesională, dezvoltarea organizației, evaluarea posturilor etc. (vezi Capitolul 11).

❹ **Fișele de evidență a salariilor/remunerărilor**

Aceste documente sunt absolut necesare pentru a urmări plățile efectuate, atât pentru fiecare angajat în parte, cât și ca fond total de salarizare. În Figura 16.2 este prezentat un model de formular pentru înregistrarea unei modificări de salariu.

❺ **Fișele de evaluare a angajaților**

Aceste documente sunt foarte importante pentru dimensionarea necesarului de instruire, implementarea procedurilor aferente și evaluarea eficienței. Un exemplu în acest sens este prezentat în Figura 16.3.

❻ **Evidența absențelor, întârzierilor și a fluctuației de personal**

Acest tip de evidență se folosește pentru aprecierea moralului angajaților, a performanțelor înregistrate de aceștia și, în general, a eficacității politicilor de personal aplicate. Un exemplu de formular pentru analiza "pierderilor" (numărul de angajați care au părăsit organizația) este cel prezentat în Figura 16.4.

❼ **Evidența programelor de instruire profesională**

Această evidență reprezintă un instrument de monitorizare a diverselor activități de instruire și studiu întreprinse de angajați, furnizând și datele necesare pentru raportările statistice și stabilirea bugetelor (numărul de ore de instruire, costurile aferente etc.).

❽ **Evidența accidentelor de muncă**

Această evidență, împreună cu rapoartele individuale privitoare la accidente, ajută la monitorizarea numărului și tipurilor de accidente care au avut loc de-a lungul timpului, putând alcătui baza de plecare pentru procedurile de prevenire a accidentelor.

Figura 16.1 Model pentru fișa personală de muncă

FIȘĂ DE PERSONAL			NUME DE FAMILIE			INIȚIALE SEX (M/F)		
ADRESA								
NORMA ORARĂ SĂPTĂMÂNALĂ			NR. ASIG. SOCIALE			STAREA CIVILĂ		
DATA NAȘTERII			DATA ANGAJĂRII			DATA PLECĂRII		
Zi	Lună	An	Zi	Lună	An	Zi	Lună	An

DEPARTAMENTUL	DATA NUMIRII	FUNCȚIA	SALARIUL	ABSENȚE

STUDII	EXPERIENȚĂ ANTERIOARĂ
CURSURI DE INSTRUIRE	MOTIVELE PLECĂRII

Figura 16.2 Model de formular de modificare a salariului

Personal confidențial			Modificarea salarială/premierea recomandată	
Notă: Înainte de completarea acestui formular, a se citi Regulamentul procedural de analiză a salariilor				
Grupul	Divizia			Regiunea I.II.III.
Numele	Nr. personal		Vârsta	Data angajării în firmă
Funcția actuală	Gradația actuală		Salariu minim (Ł) Salariu maxim (Ł)	Vechimea în funcția/gradația actuală (ani)
Funcția propusă	Gradația propusă		Salariu minim (Ł) Salariu maxim (Ł)	Scala de salarizare Banda maximă

	Salariu de bază (Ł)	Majorare (Ł)	Primă /indemnizație (Ł)	Salariu brut (Ł)	Banda superioară
Salariu actual					Banda inferioară
Majorare propusă					Banda minimă

Salariu nou					Se bifează noua poziție a salariului de bază
Data intrării în vigoare		Cod justificare pt. modificare		Data viitoarei analize	
Salariul în urmă cu 12 luni	Modificări ale salariului/premieri acordate în ultimele 12 luni (exclusiv propunerea de mai sus)			Total majorare procentuală a salariului de acum 12 luni	
(Ł) pe an	Suma (Ł)	Data acordării	Motiv		
Justificarea modificării salariului sau premierii					
Recomandată de:			Data:		
Aprobată de:	Vizată de:		Autorizată de Directorul Executiv al Grupului:		
Data:	Data:		Data:		
	Autorizare modificare salarială / premiere			Autorizată de Directorul Executiv al Grupului	
Număr personal	Majorare / diminuare / premiere propusă	Noul salariu (Ł) pe an	Data intrării în vigoare		
După aprobarea acestui formular și returnarea lui către biroul care l-a întocmit, această secțiune se va decupa și se va înainta serviciului de plată a salariilor.					

Figura 16.3 Fișă de evaluare managerială - extras

FIȘĂ DE ANALIZĂ A PERFORMANȚEI – CADRE MANAGERIALE					
6 Date de analiză managerială Datele de mai jos vor fi introduse, în scopuri de analiză a activității manageriale, în Programul de Dezvoltare Managerială, în colaborare cu Divizia de Personal.					
Performanță generală Observații:	Notare: Nota acordată va fi stabilită definitiv după efectuarea unei analize comparative în cadrul Laboratorului de evaluare				
	1 Excelentă	2 Bună	3 Medie	4 Slabă	5 Nesatisfăcătoare
Potențial	Notare				
Argumente	A Potențial ridicat	B Potențial mediu	C Potențial limitat	D Necunoscut	

Dezideratele angajatului				
Comentarii Prezenta secțiune conține un rezumat al principalelor concluzii rezultate, spre exemplu: evoluția profesională anticipată, măsurile recomandate pentru dezvoltarea carierei, nevoile de perfecționare pentru care se caută îndrumare etc.				
Rezumatul recomandărilor				
Promovare/transfer lateral				
Detașări/deplasări (exclusiv cursuri)				
Cursuri				
Măsuri speciale				
Nu se recomandă măsuri				
Superior direct Data			Al doilea evaluator Data	

Figura 16.4 Model de fișă pentru analiza pierderilor

ANALIZA PIERDERILOR PE EFECTIVE NUMERICE

COMPANIA/UNITATEA/DEPART..... PERIOADA: ..... (12 LUNI)

CATEGORIA DE POSTURI	EFECTIVUL MEDIU PE PARCURSUL ANULUI	PIERDERI PE PARCURSUL ANULUI		PIERDERE PROCENTUALĂ ÎN ANUL PRECEDENT	NR. TRANSFERAȚI/PROMOVAȚI
		Număr	% din efectivul mediu		
SUPERVIZORI PRODUCȚIE	30	10	$33^1/_3$%	25%	3

6. Este important să reținem că, deși apariția computerului a avut un impact enorm asupra multor tipuri de evidențe, există în continuare anumite genuri de înregistrări care trebuie făcute manual. Spre exemplu, anumite documente trebuie păstrate doar în original: formularul de angajare, scrisoarea de solicitare a postului, orice alte documente privitoare la contractul individual de muncă, formularele de evaluare, certificatele de calificare profesională/medicală/acordarea primului ajutor, rapoartele privitoare la accidentele de muncă.

7. În plus față de evidențele tipice menționate mai sus și care se utilizează pe plan intern, există solicitările de date statistice venite din exterior, în principal de la organele autorității de stat. Genul de informații pe care trebuie să le comunice organizațiile sunt următoarele:

   ❶ Efective numerice de angajați (totaluri).

   ❷ Efective numerice de angajați (pe categorii) - de exemplu,

   pe departamente;

   pe meserii/funcții;

   pe vârste;

   pe sexe;

   pe vechimea în muncă;

   pe categorie/gradație profesională;

   pe origine etnică.

   ❸ Cifre privitoare la salarii și remunerări.

   ❹ Cifre privitoare la fluctuația forței de muncă.

   ❺ Situația numărului de absențe.

   ❻ Rata accidentelor de muncă

8. Datele statistice asigură organizației o bază de lucru pentru: (a) planificarea resurselor umane; (b) stabilirea costurilor; (c) monitorizarea performanței angajaților. În plus, furnizează cifrele de care au nevoie organele administrației locale și centrale pentru a-și face propriile planificări. Acest tip de date, spre deosebire de majoritatea evidențelor ținute în organizație, nu conțin informații de natură personală. Ele sunt utilizate în primul rând pentru a depista tendințele în chestiuni care țin de piața muncii, spre exemplu: gradul de ocupare, nivelul salariilor, frecvența și durata concediilor medicale, frecvența accidentelor de muncă.

Caracterul confidențial

9. În timp ce datele statistice brute pot fi comunicate unor terțe părți fără prea multe formalități, înregistrările care conțin date personale sunt în general supuse unui regim de strictă confidențialitate. Acest aspect al activității de personal a fost recunoscut oficial în "Codul deontologic" (Codul de practică profesională)[1] formulat de fostul Institut de Management al Personalului, care spunea, printre altele, că:

> "Specialiștii de personal trebuie să respecte nevoia legitimă de confidențialitate a angajaților de care se ocupă și trebuie să se asigure că toate informațiile de personal (inclusiv datele privitoare la actualii, foștii și posibilii angajați) își păstrează caracterul secret."

10. În practică, departamentele de personal și-au elaborat propriile sisteme centralizate de evidență, asupra cărora exercită un control deplin. Ca urmare, persoanelor neautorizate nu le-a fost niciodată ușor să aibă acces la dosarele individuale ale altor persoane. În cazul documentelor păstrate în formă fizică - de exemplu, fișe sau dosare - care pot fi ținute sub cheie, majoritatea organizațiilor reușesc să mențină un nivel acceptabil de siguranță. Dar odată cu utilizarea intensivă a sistemelor informatice descentralizate, care permit accesul la bazele de date centrale, chestiunea securității devine destul de problematică. Ca o recunoaștere a acestui fapt, multe sisteme computerizate de evidență a datelor de personal conțin mai multe coduri de siguranță, care nu sunt cunoscute decât de utilizatorii autorizați. Fără cunoașterea codurilor de acces, este dificil, dacă nu chiar imposibil, ca o persoană neautorizată să consulte fișierele unde se păstrează date de personal.

11. Într-un studiu cu privire la utilizarea sistemelor computerizate de evidență a personalului, desfășurat cu participarea a 400 de firme britanice (Richards-Carpenter, 1985)[2], s-a constatat că 44% din sistemele folosite permiteau accesul numai cadrelor din centrală, iar 23%, numai cadrelor din unitățile operaționale. Prin urmare, aproape 70% din sisteme restricționau în foarte mare măsură accesul la fișiere. Deși peste jumătate dintre ele aveau ca unitate centrală un computer de tip mainframe, această proporție reprezenta o reducere considerabilă față de nivelul constatat cu ocazia primului studiu din 1982. Prin comparație, utilizarea rețelelor de micro-calculatoare (calculatoare PC) a crescut în aceeași perioadă de la 5% inițial la peste 24% din total. Un factor foarte important îl reprezintă aici faptul că, în timp ce sistemele mainframe sunt centralizate și controlate de departamentul de procesare a datelor, sistemele de micro-calculatoare sunt în mult mai mare măsură la dispoziția utilizatorilor finali.

Legea din 1984 cu privire la protecţia datelor

12. În Marea Britanie, legea cu privire la protecţia datelor promulgată în 1984 are ca scop: (a) să protejeze informaţiile particulare despre angajaţi şi (b) să instituie un set de norme obligatorii pentru procesarea acestor informaţii. Legea reglementează "utilizarea informaţiilor procesate automat" şi, prin urmare, nu acoperă şi metodele de evidenţă manuală. Conform acestei legi, datele personale sunt acele date cu privire la o persoană existentă, pe baza cărora poate fi identificată persoana în cauză, inclusiv eventualele opinii exprimate în legătură cu acea persoană.

13. Prin lege, "utilizatorii de date" sunt obligaţi să se înmatriculeze în Registrul de Protecţie a Datelor şi să depună anumite informaţii, printre care:

❶ descrierea tipului de date personale ţinute în evidenţă şi motivul pentru care sunt considerate necesare;

❷ descrierea surselor din care pot fi obţinute;

❸ persoanele care pot avea acces la aceste informaţii.

14. Legea enunţă opt "Principii de protejare a datelor", care pot fi rezumate după cum urmează:

❶ Informaţiile care urmează să fie introduse în categoria de date personale vor fi obţinute în mod corect şi legal.

❷ Datele personale nu vor fi păstrate în evidenţă decât în unul sau mai multe scopuri permise de lege.

❸ Datele personale nu vor fi dezvăluite decât de o manieră compatibilă cu prevederile principiului 2 de mai sus.

❹ Datele personale vor fi adecvate, relevante şi nu vor depăşi limita necesarului.

❺ Datele personale vor fi conforme cu realitatea şi actualizate la nivelul prezentului.

❻ Datele personale nu se vor păstra decât pentru perioada necesară în scopurile prevăzute prin principiul 2 de mai sus.

❼ Orice persoană individuală va avea dreptul să fie informată şi să i se permită accesul la propriile date de evidenţă, şi va avea dreptul ca, la cerere, aceste date să fie corectate sau şterse, după caz.

❽ Datele personale vor fi protejate prin măsuri corespunzătoare de securitate, care să împiedice accesul neautorizat, modificarea, dezvăluirea sau distrugerea lor.

Evidențele de personal în sistem computerizat

15. Organizațiile care doresc să-şi computerizeze evidențele de personal au la dispoziție mai multe variante de soluții, începând cu:

❶ sisteme de mici dimensiuni, pe bază de micro-calculatoare separate, cu ajutorul cărora se înregistrează datele primare de personal,

trecând prin

❷ sisteme de calculatoare în rețea, care utilizează pachete de programe integrate,

şi până la

❸ sisteme mari, de tip mainframe, utilizate în organizații cu numeroase unități de activitate pentru a furniza informații privitoare la: costurile cu forța de muncă, necesarul de personal, evoluția nivelurilor de remunerare, categoriile de personal calificat şi organigramele de personal, precum şi pentru a ține evidența datelor specifice de personal, a locurilor de muncă disponibile şi a altor informații de rutină din domeniul activității de personal.

Sistemele de mari dimensiuni se bazează de obicei pe programe informatice costisitoare, proiectate în mod special pentru fiecare client. Sistemele mai mici apelează de obicei la pachete informatice standardizate, proiectate să facă față procesării şi analizei datelor de rutină.

16. Unele sisteme computerizate sunt special proiectate pentru a optimiza fluxul informațional din cadrul unui anumit sector al activității de personal. Spre exemplu, o mare corporație cu acționariat public, în cadrul căreia se procesau peste 70.000 de cereri de angajare în fiecare an, a introdus cu mult succes un sistem computerizat de recrutare. În esență, era vorba de un sistem informatic combinat - bază de date de mari dimensiuni plus echipament pentru procesare de text - capabil, printre altele, să analizeze autobiografii profesionale/CV-uri, să întocmească liste finale de selecție, să trimită scrisori tipizate şi să analizeze eficiența publicității de angajare. Pentru cadrele de personal, avantajele aduse de noul sistem au fost:

❶ identificare mai rapidă şi mai riguroasă atât a candidaților din interior, cât şi a celor din exterior, care să aibă experiența şi competențele necesare;

❷ reducerea volumului de muncă repetitivă în etapele preliminare ale procesului de selecție;

❸ o mai bună evaluare a mijloacelor de publicitate folosite pentru anunțarea posturilor disponibile.

Într-un alt caz, o companie de construcții care se confrunta cu mari probleme în materie de control al absențelor, a introdus în locul sistemului manual de până atunci un sistem informatic de evidență a concediilor medicale. Avantajul noului

sistem consta în viteza superioară cu care erau introduse datele, precum și rapiditatea cu care puteau fi obținute rezultatele de analiză. Această analiză computerizată punea cu promptitudine la dispoziția conducerii date concrete privind tipul de absenteism înregistrat (pe categorii de angajați, pe sexe, pe categorii de vârstă etc.), precum și eventualele tendințe identificate. În plus, prin aplicarea noului sistem se economisea un mare număr de ore-muncă de birou, față de sistemul de evidență manuală.

17. Comparativ cu evidența manuală, sistemul computerizat de evidență a datelor de personal prezintă următoarele avantaje:

❶ Rapiditatea accesului la fișierele individuale.

❷ Rapiditatea de compilare a situațiilor statistice necesare.

❸ Ușurință în modificarea/completarea fișierelor/situațiilor statistice.

❹ Ușurință în analiza tendințelor de evoluție.

❺ Posibilitatea de a face studii comparative (de exemplu, în privința performanței angajaților).

❻ Posibilitatea de a păstra număr un foarte mare de înregistrări într-un spațiu de mici dimensiuni.

❼ Posibilitatea de a încorpora în sistem și alte echipamente electronice, cum ar fi procesoare de text.

18. Dezavantajele unui sistem computerizat sunt:

❶ Necesită transferarea în memoria calculatorului a înregistrărilor manuale existente.

❷ Trebuie luat în calcul costul aparaturii necesare.

❸ Programul informatic se poate dovedi costisitor, mai ales dacă trebuie adaptat la specificul organizației-client.

❹ Cadrele de personal trebuie instruite cum să utilizeze noul sistem.

❺ Există riscul ca un astfel de sistem să fie mai puțin sigur decât cel de evidență manuală, cu excepția cazului când se iau măsuri speciale de restricționare a accesului la fișiere.

19. Ori de câte ori se face trecerea la un sistem computerizat, angajații trebuie instruiți în consecință. Angajații din departamentul de personal, care uneori nu posedă decât experiență limitată de utilizare a programelor informatice, trebuie să primească măcar un minimum de instruire practică în operarea unei baze de date. Pentru cei cu foarte puțină experiență, cursurile de instruire cuprind eventual următoarele elemente de principiu:

❶ Învățarea sistemelor de operare (de exemplu, MS-DOS), inclusiv operațiunile de formatare a dischetelor, de accesare a grupurilor de fișiere (directoare sau foldere) etc.

❷ Învățarea unui program standard de procesare a textelor pentru redactarea de scrisori, utilizarea sistemului automat de expediere ("mail-merge"), modificarea documentelor etc.

❸ Operarea unei baze de date standard: introducerea datelor, crearea de fișiere, modificarea informațiilor, derularea unei analize etc.

❹ Crearea și utilizarea formularelor specifice de personal în cadrul unei baze de date,

❺ Operarea unui sistem de evidență a plăților pentru concedii medicale, prin utilizarea programelor de calcul tabelar (tip "spreadsheet"),

❼ Întocmirea situațiilor statistice de personal, cu ajutorul unei mari varietăți de programe diferite sau cu un pachet integrat de programe.

20. Principiile generale de utilizare a unui calculator se învață cel mai bine în cadrul cursurilor special organizate în acest scop, în afara programului obișnuit de muncă. Numai după asimilarea cunoștințelor elementare de utilizare a calculatorului în aplicații de birou, este cazul ca angajații să treacă la programe specifice, adaptate mediului lor de lucru obișnuit. Etapa finală de instruire, precum și gradul de acces în sistem, trebuie să depindă de situația existentă în fiecare departament și de condițiile impuse în privința confidențialității. Toate cadrele de personal implicate trebuie să ia la cunoștință prevederile Legii privind protecția datelor, precum și implicațiile concrete ale legii asupra procedurilor și regulilor de practică din propriul departament.

Lista referințelor

1. Institute of Personnel and Development (1996), 'Code of Professional Conduct', IPD.
2. Richards-Carpenter, C. (1985), 'The 1985 Computers in Personnel survey results', în *Personnel Management*, septembrie 1985.

Subiecte de discuție/temă de casă

1. Ce fel de legături există între planificarea resurselor umane și planificarea activității corporatiste la nivel de organizație?
2. Care sunt, după părerea dumneavoastră, elementele de planificare a resurselor umane care ajută în cea mai mare măsură procesele de schimbare a organizației?
3. În ce măsură se poate spune că analiza postului este o "activitate de birou"?

4. Care sunt situaţiile în care aţi recurge la o metodă non-analitică de evaluare a posturilor? De ce?
5. De ce insistă Comisia pentru egalitatea şanselor să fie utilizate metodele analitice de evaluare a posturilor?
6. Explicaţi în ce constă diferenţa de accent între descrierea (fişa) postului şi specificaţia de personal.
7. Pentru ce fel de posturi ar fi de preferat un formular de cerere tip "deschis", şi nu unul de tip "închis"?
8. Cum aţi justifica, în faţa unui manager senior, durata necesară pentru un interviu de angajare?
9. La ce fel de presiuni sunt supuşi managerii atunci când trebuie să facă propuneri de disponibilizare, în condiţiile în care unii angajaţi vor trebui să plece, iar alţii vor putea să rămână?

Subiecte de examen

SE8 "Dacă nu există un plan corporatist de acţiune la nivelul întregii organizaţii, integrat cu planul de structurare a forţei de muncă, orice activitate de planificare a muncii este lipsită de valoare." Comentaţi această afirmaţie.

SE9 a) Comentaţi cauzele care duc la fluctuaţia forţei de muncă în industria hotelieră şi cea a serviciilor de aprovizionare tip catering.

b) Care sunt măsurile prin care conducerea organizaţiei poate să reducă fluctuaţia forţei de muncă şi care sunt factorii care ar putea limita eficienţa acestor măsuri?

SE10 În opinia dumneavoastră, care dintre aceste două elemente este cel mai susceptibil să sporească productivitatea angajaţilor: introducerea sistemului de remunerare în funcţie de rezultate, sau o mai bună proiectare a postului?

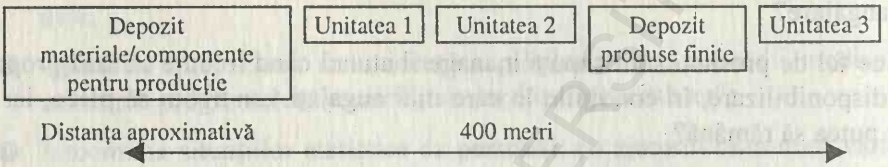
SE11 Ce anume se înţelege prin noţiunea de "evaluare a postului"? Definiţi trei modalităţi principale de evaluare a posturilor şi arătaţi care sunt avantajele specifice asociate fiecăruia.

SE12 Care sunt domeniile de activitate din managementul de personal unde tehnologia informatică va avea cel mai puternic impact pe parcursul viitorilor cinci ani? Argumentaţi-vă răspunsul şi descrieţi, în mare, care sunt cele mai importante schimbări pe care le preconizaţi.

Studiu de caz nr. 3 - Kitco Ltd

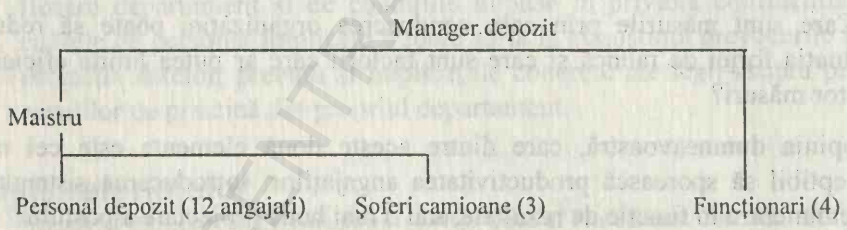
Date introductive

Kitco Ltd este o mică firmă productivă care produce o gamă diversă de articole de bucătărie din oțel inoxidabil, aluminiu și plastic. Fabrica are trei unități de producție și două depozite: unul pentru materialele și componentele aprovizionate pentru producție și al doilea pentru produsele finite. Spațiul de producție a fost dezvoltat oarecum "pe bucăți", o dată cu creșterea volumului de activitate. Schema de producție arată în felul următor:



În ultima perioadă, firma s-a confruntat cu repetate întârzieri masive în expedierea articolelor din depozit către unitățile de producție, ceea ce a provocat mai multe întreruperi ale procesului de fabricație. Mai mult, managerul depozitului de mărfuri aprovizionate s-a plâns în repetate rânduri de condițiile dificile în care trebuie să lucreze personalul din subordinea sa.

Structura organizatorică a depozitului de aprovizionare este următoarea:



Activitatea depozitului se compune în principal din:

- primirea și înregistrarea în evidență a mărfurilor/părților componente aprovizionate;
- repartizarea/transportul bunurilor la locul de depozitare, cu ajutorul motostivuitoarelor;
- emiterea fișelor de magazie în conformitate cu procedurile de aprovizionare;
- ținerea evidenței stocurilor și lansarea comenzilor de completare, în conformitate cu procedura stabilită;
- distribuirea articolelor din depozit către unitățile de producție (cu ajutorul camioanelor sau al motostivuitoarelor);

- recuperarea articolelor defecte/respinse de unitățile de producție (cu camionul sau motostivuitoarele).

Șoferii au și sarcina de a prelua produsele finite de la unitățile de producție și de a le transporta la depozitul aferent (care are propriul sistem separat de evidență și control).

Atât personalul de depozit cât și șoferii sunt angajați cu vechime pe post, și sunt în majoritate persoane de vârstă mijlocie. Rata întârzierilor și a absențelor este foarte scăzută în rândurile acestui grup de angajați, și toți se bucură de reputația de a fi buni colegi și colaboratori.

Problemă

Angajații depozitului de aprovizionare i-au comunicat managerului lor, în termeni foarte categorici, faptul că sunt din ce în ce mai nemulțumiți și mai supărați de suprasolicitarea căreia nu mai ajung să-i facă față. Depozitul a fost întotdeauna aglomerat, dar în ultima vreme situația a devenit intolerabilă: producția a crescut, iar o dată cu ea și presiunile asupra activității de aprovizionare. Funcționarii din depozit se plâng că sunt copleșiți de hârtii și de reclamații din partea unităților de producție, în legătură cu erori de aprovizionare; magazionerii se plâng de inspectorii de la departamentul de control, ale căror inspecții provoacă frecvente întârzieri în expedierea articolelor către unitățile de producție, ceea ce duce la perioade de așteptare în care nimeni nu are nimic de făcut, urmate de perioade de activitate intensă, aproape frenetică; șoferii de pe camioane se plâng că sunt puși să aștepte și atunci când livrează bunuri, cât și atunci când le returnează la magazie - în plus, au senzația că managerul depozitului de produse finite a început să le dea mai mult de lucru, deși ei nu se află în subordinea lui.

Se cere:

1. Rezumați pe scurt problemele majore cu care se confruntă Kitco Ltd?
2. Ce sugestii ați face pentru reproiectarea activității din cadrul depozitului de aprovizionare?
3. Care ar fi, în consecință, modificările care ar trebui aduse și în celelalte părți componente ale firmei?
4. Sub forma unui scurt raport, faceți o propunere în legătură cu: (a) modul în care poate fi îmbunătățit fluxul de activitate, și (b) modul în care posturile ocupate de personalul depozitului de aprovizionare ar putea fi făcute să ofere mai multă satisfacție angajaților respectivi.

IV Condițiile de muncă

Primul capitol (Capitolul 17) al acestei părți se ocupă de relația contractuală stabilită între angajator și angajat, cu un accent special pe distincția care trebuie făcută între condițiile explicite ale contractului și cele implicite. Următoarele trei capitole (Capitolele 18-20) se ocupă de aspecte importante ale problematicii egalității șanselor, ale programului de lucru și ale sistemelor de remunerare. Capitolul 21 are ca subiect protecția muncii și a sănătății, iar Capitolul 22 analizează problema stresului și a măsurilor de sprijin social pentru angajați.

17 Contractul de muncă

Introducere

1. Contractul de muncă poate fi considerat, fără teama de a greși, ca punctul central al întregii activități de personal. În etapa de recrutare, departamentul Personal are sarcina de a găsi un candidat corespunzător, care să încheie un anumit contract cu organizația. Pe durata angajării, departamentul Personal are sarcina de a completa și de a actualiza acest contract prin mijloace cum ar fi promovările, redefinirea postului, modificările salariului, beneficiile suplimentare pentru angajat și altele asemenea. La sfârșitul perioadei de angajare, departamentul Personal are sarcina de a derula procedurile aferente acțiunii de pensionare, disponibilizare, concediere sau demisie/transfer la cerere.

2. Iată cum definește Thomason (1981)[1] contractul de muncă:

> "... relația de angajare se stabilește prin 'convenție' între cele două părți, angajator și angajat, iar această convenție a primit denumirea specifică de 'contract de muncă'."

Ceea ce trebuie evidențiat aici este faptul că acest acord între părți nu constituie un fenomen izolat și definitiv, ci doar începutul unei relații evolutive între cele două părți la acord. Capitolul de față examinează pe scurt caracteristicile contractului de muncă, în calitatea sa de element central al tuturor activităților de personal dintr-o organizație.

Contractul de muncă

3. Acordul liber consimțit între un angajator și un angajat se supune legii din țara unde a fost încheiat. Ca urmare, trebuie stabilite criteriile necesare pentru a face

distincția dintre un contract de muncă și alte tipuri de contracte. Principala distincție care trebuie făcută constă din a stabili dacă persoana prestatoare muncește în baza unui "contract de angajare", adică în calitate de angajat, sau în baza unui "contract de servicii", adică în calitate de prestator independent. Această diferență este extrem de importantă, deoarece majoritatea drepturilor legale, cum ar fi dreptul de a nu fi concediat fără motive întemeiate, nu se aplică decât în cazul angajaților, dar nu și pentru prestatorii independenți.

4. De câțiva ani încoace, curțile de judecată au început să aplice, în principal, trei procedee de probă cu ajutorul cărora se poate determina dacă este vorba sau nu de un contract de muncă. Iată care sunt aceste trei procedee:

   ❶ Proba controlului - întrebarea care trebuie pusă aici este: "Cine deține puterea de control asupra procesului de muncă?" Dacă persoanei prestatoare i se spune ce anume trebuie să facă și cum trebuie să facă, atunci persoana respectivă are calitatea de angajat. Dacă persoana în cauză ia singură decizii în legătură cu modul în care trebuie să-și execute munca, atunci este mult mai probabil că deține calitatea de prestator independent.

   ❷ Proba organizației - acest procedeu încearcă să determine măsura în care persoana prestatoare face parte dintr-o organizație. Cu cât apare să fie mai integrată într-o structură organizatorică definită, cu atât este mai probabil să dețină calitatea de angajat, și viceversa.

   ❸ Proba complexului de factori - acest procedeu ia în considerare mai mulți factori: puterea de control, integrarea într-o organizație și circumstanțele concrete. Analizând contextul de muncă, spre exemplu: modul în care este remunerată persoana prestatoare, cine răspunde de plata impozitelor și a contribuțiilor de asigurări etc., instanța poate să clarifice situația globală. Dacă persoana prestatoare pare să îndeplinească rolul de angajat, în oricare dintre circumstanțele analizate, atunci este foarte probabil că are calitatea de angajat.

5. Pornind de la premisa că persoana prestatoare consimte de bunăvoie să încheie un contract de muncă, ce condiții trebuie respectate pentru ca acest contract să fie considerat valabil din punct de vedere legal? Există mai multe astfel de condiții importante, după cum urmează:

   ❶ Persoanele care încheie contractul respectiv trebuie să aibă calitatea legală de a face acest lucru, în sensul că trebuie să fi împlinit o anumită vârstă minimă legală, trebuie să aibă discernământ etc.

   ❷ Părțile în cauză trebuie să se considere obligate legal prin contract ("contractul este legea părților").

   ❸ Obiectul contractului trebuie să fie permis de lege.

❹ Contractul trebuie să conțină elemente de ofertă și elemente de acceptare a unei oferte - spre exemplu, una din părți oferă plata unui salariu, iar cealaltă, prestarea unei activități într-un termen de timp stabilit.

❺ În fine, părțile trebuie să-și asume reciproc anumite obligații - spre exemplu, angajatorul își asumă obligația de a plăti un salariu, iar angajatul își asumă obligația de a îndeplini sarcinile prevăzute.

6. În general vorbind, din perspectiva legii, oricare două părți la un contract sunt considerate libere și egale între ele. În materie de muncă, însă, lucrurile nu sunt niciodată chiar atât de simple. De exemplu, nimeni nu poate pune la îndoială faptul că, de obicei, angajatorul deține o poziție mai puternică pe piața forței de muncă, decât individul aflat în căutarea unei slujbe. Angajatorul poate ajunge în situația de a pierde o afacere bună, dacă se dovedește incapabil să recruteze suficientă forță de muncă adecvată pentru a onora o anumită comandă - dar este puțin probabil să ajungă la faliment total numai dintr-atâta. De cealaltă parte, pentru individul aflat în căutarea unui loc de muncă nu există decât două situații posibile: să aibă de lucru sau să fie șomer! Dacă are deja o slujbă atunci când se duce la un interviu de angajare, atunci poate discuta cu potențialul nou angajator de pe o poziție ceva mai sigură. Dar dacă este abia ieșit de pe băncile școlii sau a fost disponibilizat de la fostul loc de muncă, evident că nu mai poate fi vorba despre vreo egalitate de poziție în încheierea unui nou contract de muncă. În timp ce angajatorul dorește să umple un post care i-a rămas liber, potențialul angajat *are mare nevoie* de acest post!

7. În Marea Britanie, legislatorii au ajuns să recunoască treptat această virtuală inegalitate de poziții în încheierea unui contract de muncă. Actualmente, asupra dreptului unui angajator de a angaja pe cine dorește sunt impuse cel puțin două restricții foarte importante, cu impact asupra procesului de recrutare - adică atunci când angajatorul ia decizia dacă să ofere sau nu un contract de muncă unei anumite persoane. Acest două restricții sunt:

❶ Angajatorul nu poate să aplice o măsură discriminatorie exclusiv sau în principal din rațiuni de apartenență la un anumit sex sau din rațiuni de stare civilă (Legea cu privire la discriminarea între sexe, 1975).

❷ Scopul urmărit prin lege este acela de a limita libertatea exclusivă de acțiune a angajatorului în materie de recrutare, dacă prin aceasta angajatorul respectiv aplică în mod conștient o măsură de discriminare, spre exemplu în detrimentul unuia dintre sexe sau în detrimentul persoanelor căsătorite.

❸ Angajatorul nu poate să aplice o măsură discriminatorie exclusiv sau în principal din rațiuni de apartenență la o anumită rasă. Legea din 1976 cu privire la relațiile între rase, are ca scop să-i împiedice pe angajatori să aplice

măsuri inechitabile de discriminare pe motive de rasă, în cadrul procesului de selecție pentru ocuparea unui post.

8. Prin lege, angajatorii trebuie să-şi asume o serie întreagă de alte obligații. Spre exemplu, pentru a încuraja integrarea în muncă a persoanelor handicapate, firmele de la o anumită mărime în sus sunt obligate să accepte un anumit procentaj de asemenea persoane, legal înregistrate ca atare, în rândurile efectivului de angajați. Cu toate acestea, în general vorbind poziția angajatorului continuă să rămână mult mai puternică decât a angajatului, mai ales în perioade de şomaj accentuat.

Condiții contractuale

9. În mod tradițional, principalele obligații pe care şi le asumă fiecare parte la contract sunt după cum urmează:

❶ Angajatorul se obligă:

- să plătească remunerarea;
- să asigure obiectul muncii (NB dar numai în ceea ce-i priveşte pe prestatorii angajați exclusiv pe bază de comision);
- să se îngrijească, în limita rezonabilului, de angajat;
- să-l despăgubească şi să-l exonereze de răspundere pe angajat pentru cheltuielile şi pasibilitățile apărute în cursul executării contractului;
- să-l trateze decent şi civilizat pe angajat.

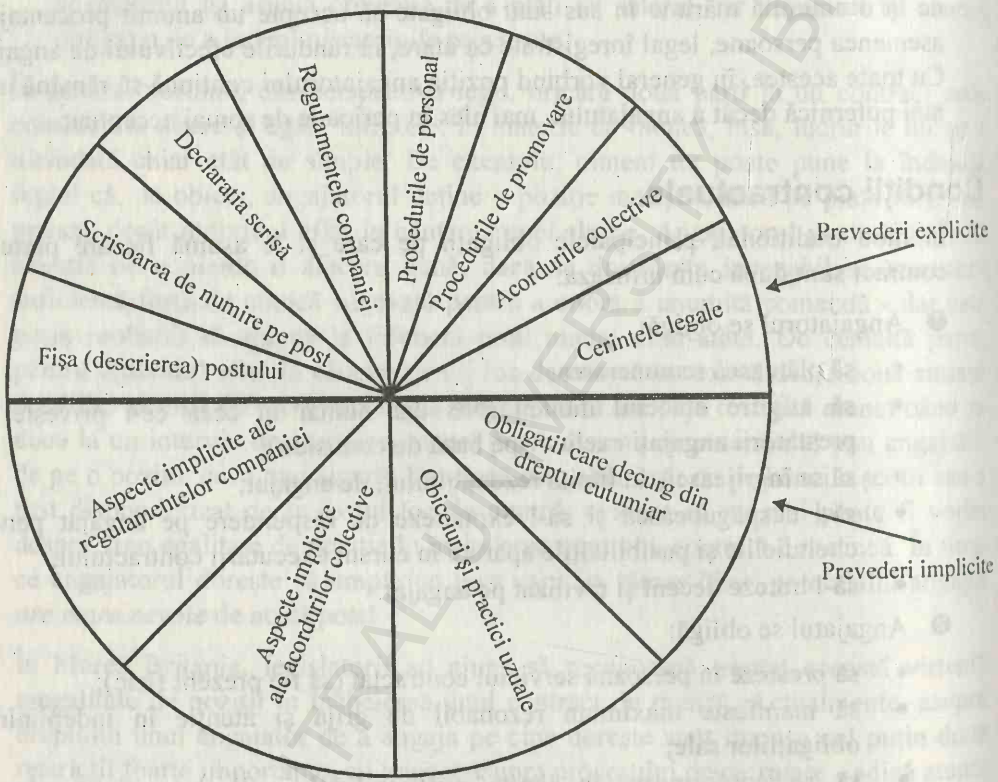
❷ Angajatul se obligă:

- să presteze în persoană serviciul contractat (să fie prezent fizic);
- să manifeste maximum rezonabil de grijă şi atenție în îndeplinirea obligațiilor sale;
- să se conformeze, în limita rezonabilului, ordinelor primite de la angajator;
- să acționeze cu bună credință față de angajatorul său (de exemplu: să nu se angajeze în serviciul angajatorului în scopuri de spionaj industrial);
- să se abțină de la acte care ar obstrucționa afacerile angajatorului său.

10. Obligațiile prezentate mai sus derivă din legislația civilă sau dreptul cutumiar al țării respective şi sunt enunțate în termeni foarte generali. În multe situații, spre exemplu cu privire la chestiunile de protecția muncii şi a sănătății angajaților, au fost introduse reglementări legale specifice, pentru a clarifica şi a detalia anumite obligații. Numeroase alte capitole ale acestui volum conțin astfel de exemple privind efectul reglementărilor legale asupra relațiilor de muncă. În capitolul de față, aspectul fundamental este faptul că asupra oricărui contract de muncă se exercită o serie de forțe interne şi externe, dintre care unele sunt explicite, iar altele, implicite.

11. În Figura 17.1 sunt ilustrate principalele elemente componente ale contractului de muncă, împărțite pe două categorii: prevederi explicite și prevederi implicite (sau subînțelese).

Figura 17.1 Contractul de muncă



Vom începe prin a studia aspectele explicite ale unui contract de muncă obișnuit.

Condiționările explicite

12. Elementele vizibile ale unui contract de muncă sunt cele care au fost formulate explicit, și de obicei se compun din următoarele:

❶ Scrisoarea de numire pe post/Scrisoarea de angajare.

❷ Orice formă de descriere a postului care a însoțit informațiile suplimentare trimise candidaților.

❸ Declararea în scris a termenilor și condițiilor de angajare.

❹ Setul de regulamente al organizației.

❺ Prevederile publicate din acordurile colective încheiate între angajator şi sindicate.

❻ Orice ofertă ulterioară de promovare sau confirmare a promovării, făcută după numirea iniţială.

Elementele enumerate mai sus, formulate în scris, sunt foarte importante pentru a putea decide tipul sau condiţiile contractului respectiv. Cu toate acestea, nu există obligaţia legală de a face în scris oferta de angajare - ea poate fi făcută şi numai oral; deci, pentru a-i proteja pe angajaţi împotriva unei posibile lipse de scrupule din partea angajatorului, legea britanică impune ca, în termen de 13 săptămâni de la începerea activităţii, fiecărui angajat să i se pună la dispoziţie o declaraţie scrisă a principalelor condiţii din contractul de muncă.

13. Cerinţele legale cu privire la declararea în scris a condiţiilor contractului de muncă sunt prevăzute prin Legea de unificare a prevederilor privind protecţia angajaţilor, apărută în 1978. Principalele cerinţe sunt după cum urmează:

❶ În termen de 13 săptămâni de la începerea activităţii, angajatului trebuie să i se pună la dispoziţie un document scris conţinând principalele condiţii ale contractului de muncă.

❷ Acest document trebuie să cuprindă şi referiri la procedurile disciplinare şi de recuperare a prejudiciilor.

❸ Declaraţia privind condiţiile contractului de muncă trebuie să furnizeze următoarele informaţii:

- nivelul sau cifra de salarizare pentru angajatul respectiv;
- la ce intervale de timp va fi plătit angajatul;
- programul normal de lucru;
- dreptul la concedii;
- modul de plată a concediilor medicale;
- sistemul de participare la un fond de pensii;
- perioada de preaviz;
- funcţia deţinută prin ocuparea postului;
- specificarea regulamentelor care se aplică postului, sau a locului unde pot fi găsite (de exemplu, într-o broşură separată a firmei);
- specificarea procedurii pentru înaintarea de reclamaţii sau pretenţii şi de obţinere a reparaţiilor în câştig de cauză;
- în cazul în care pentru postul respectiv există un certificat valabil care permite ocuparea lui în regim de prestare de servicii, specificarea expresă a acestui lucru (conform Legii din 1975 cu privire la pensiile de asigurări sociale).

14. Trebuie reţinut faptul că există anumite categorii de angajaţi - cum ar fi angajaţii Coroanei, docherii înregistraţi, anumite categorii de navigatori din marina comercială, anumite categorii de lucrători cu normă parţială - pentru care cerinţele de mai sus nu se aplică. Prestatorii independenţi - respectiv persoanele care nu au calitatea de angajaţi - sunt, evident, excluşi automat.

15. Multe informaţii utile în privinţa contractelor de muncă pot fi găsite în broşurile de firmă intitulate "Ghidul angajatului". Ghidurile de acest gen cuprind, de obicei, amănunte despre regulile generale ale organizaţiei şi dezideratele privitoare la comportarea angajaţilor, precum şi date concrete în legătură cu avantajele salariale şi măsurile de sprijin social. Multe dintre ele conţin şi referiri precise la probleme de natură disciplinară, arătând ce anume se consideră a fi "abatere disciplinară" şi cum se procedează într-un asemenea caz.

16. Iată în continuare un exemplu concret, respectiv extrase din ghidul unei companii specializată în aprovizionare tip catering pentru punctele comerciale de pe marginea şoselelor:

"Regulament de procedură disciplinară ...

"Abatere minoră repetată

Deşi nu este vorba de o listă exclusivă sau exhaustivă, câteva exemple în acest sens ar fi: întârzieri repetate la program, repetate absenţe nemotivate, îmbrăcăminte necorespunzătoare, ţinută neglijentă ... practicarea jocurilor de noroc la serviciu... etc.

Abatere gravă care conduce la concediere pe motiv de contravenţie

Furt, deţinere neautorizată a unor bunuri care sunt proprietatea companiei, atac cu violenţă, prejudiciu penal adus proprietăţii companiei, înregistrarea fişei de pontaj pentru un alt angajat, fumatul în spaţii interzise ... comportament extrem de grosier faţă de un client, stare de ebrietate avansată.

"Proceduri disciplinare

"Abatere minoră repetată

La prima abatere se dă avertisment verbal.

La a doua abatere se va da ... fie avertisment scris, fie avertisment final, în funcţie de gravitatea abaterii disciplinare ...

Orice nouă abatere disciplinară duce, în mod normal, la desfacerea contractului de muncă ...

"Abatere gravă

Procedura de mai sus nu este valabilă şi în caz de abatere gravă, când se poate lua măsura concedierii pe loc ... fără a se emite nici un fel de avertisment, fie el scris sau verbal."

Atunci când li se pun la dispoziţie astfel de informaţii, angajaţilor le va fi mai uşor să înţeleagă obligaţiile care le revin în materie de comportament general la locul de muncă.

Condiții contractuale implicite

17. Nu toate situațiile sau conjuncturile posibile pot fi acoperite în scris. În practica de zi cu zi, se întâmplă destul de des ca organizațiile să-şi nuanțeze regulamentele de disciplină cu condiționări de genul: "Prezenta listă de acte contravenționale nu este exhaustivă." Spre exemplu, în broşura "Proceduri disciplinare" a unui Consiliu Teritorial britanic există următoarea clauză condițională:

> "Actele care reprezintă 'abateri grave' sau 'abateri' de la disciplină pot să difere în funcție de specificul locului de muncă şi nici un astfel de document nu are cum să definească şi să clasifice toate contravențiile posibile. Prin urmare ... listele prezentate conțin numai exemple şi nu trebuie considerate exhaustive."

Ceea ce doreşte să sugereze Consiliul Teritorial este faptul că, în chestiuni de disciplină, fiecare caz trebuie judecat până la urmă pe baza aspectelor rezultate, atât bune cât şi rele. În materie de comportament uman, nu se pot stabili reguli exacte, invariabile şi universal valabile pentru orice situație. Aşadar, multe depind de modalitatea în care fiecare organizație abordează problemele pe măsură ce apar.

18. Atunci când este chemată să stabilească natura unui contract, instanța de judecată va examina contextul specific cazului în sine, punând întrebări de genul: "Ce măsuri a luat conducerea pentru a se asigura că regulile stabilite sunt respectate?" "Ce fel de pregătire li s-a asigurat supraveghetorilor, pentru a-i ajuta să-şi îndeplinească rolul cuvenit în chestiunile disciplinare?" Căci, în cazul în care conducerea organizației a ignorat o anumită regulă prevăzută prin regulamentul scris sau a trecut peste ea în mod fățiş, se poate considera că regula respectivă a fost schimbată *în fapt*. "Regulile nescrise" - sau practica obişnuită - oferă întotdeauna indicii foarte prețioase cu privire la condițiile unui contract. Ele reprezintă, de fapt, prevederi contractuale implicite (subînțelese) şi orice instanță de judecată le va acorda considerația cuvenită.

19. Un alt gen de prevederi implicite este cel care derivă din obligațiile ce incumbă părților în baza dreptului cutumiar. Spre exemplu, angajatul nu are voie să divulge secretele organizației care l-a angajat, în fața unei organizații concurente. La rândul său, angajatorul care pretinde angajatului să-şi folosească propria maşină în interes de serviciu, sau să călătorească în interes de serviciu, are obligația implicită să-i deconteze acestuia cheltuielile aferente - în limita unor valori considerate rezonabile.

20. Încă o convenție instituită pe parcursul ultimilor câțiva ani este aceea prin care prevederile acordurilor colective, referitoare la condițiile contractuale de muncă, devin parte integrantă din contractul individual de muncă. Ca urmare, dacă un sindicat anume a reuşit să negocieze cu succes o îmbunătățire a pachetului salarial (de exemplu: cheltuieli decontate de firmă, tichete de masă subvenționate etc.), toate aceste îmbunătățiri vor fi adăugate automat, prin consecință, la contractul de

muncă individual. Nu este necesar ca fiecare angajat să fie notificat individual, sau să-şi rescrie declaraţia de acceptare, atunci când are loc o schimbare rezultată din negocieri colective.

Modificarea prevederilor contractuale

21. Un alt exemplu de inegalitate a părţilor la un contract de muncă este dat de diferenţa de poziţie în cazul în care se doreşte schimbarea prevederilor contractuale. Angajatul nu are aproape deloc posibilitatea să amendeze termenii contractului, pe când angajatorul poate să impună noi condiţii în mod destul de unilateral - atâta timp cât are grijă să emită o notificare în cadrul perioadei de preaviz. "Perioada de preaviz" este, de obicei, aceeaşi cu perioada de preaviz stabilită pentru rezilierea contractului. Dacă modificarea impusă este una radicală, angajatul are la dispoziţie mai multe variante de acţiune:
    - poate să fie de acord cu modificarea;
    - poate să nu ţină cont de modificare şi să-şi asume riscul de a fi supus procedurilor disciplinare;
    - poate să iniţieze procedura de soluţionare a reclamaţiilor (sau să se constituie parte la soluţionarea unui litigiu cu angajatorul, în caz că modificarea respectivă este contestată colectiv);
    - poate să participe la o "acţiune de protest", adică să intre în grevă sau să încetinească ritmul de muncă;
    - poate să părăsească organizaţia, înaintând o "demisie constructivă" (vezi Capitolul 39);
    - poate să reclame încălcarea contractului de muncă (prin instanţa de judecată regională).
22. Chiar dacă modificarea respectivă este una minoră, angajatul poate recurge la oricare dintre variantele de acţiune prezentate mai sus. În acest caz, însă, acţiunea colectivă este foarte puţin probabilă, date fiind implicaţiile legale ale iniţiativelor de muncă (vezi Capitolul 36), iar acţiunea individuală în instanţa de judecată nu are decât puţine şanse de izbândă - cu excepţia cazului în care contractul iniţial a fost conceput într-un sens foarte strict. Dat fiind că majoritatea contractelor se redactează în termeni care să permită o mare flexibilitate de aplicare, nu este deloc uşor să-i convingi pe judecători că angajatorul şi-a încălcat obligaţiile.
23. Dacă angajatul refuză să accepte modificarea apărută în contractul său de muncă, angajatorul are dreptul să-l concedieze. Măsurile reparatorii la care poate recurge angajatul concediat vor face obiectul unui alt capitol al cărţii de faţă. Pe moment, însă, este cazul să remarcăm faptul că apartenenţa la un sindicat poate contribui la protejarea angajatului împotriva concedierii arbitrare, deoarece sindicatul va lua, indubitabil, poziţie în numele angajatului respectiv sau chiar va transforma cazul acestuia în litigiu colectiv de muncă.

Lista referinţelor

1. Thomason, G. (1981), *A Textbook of Personnel Management*, a patra ediţie, IPM.
Notă: Cititorilor care au nevoie de referinţe cu privire la cazuistica existentă în materie de legislaţie a muncii le recomandăm să consulte volumul:
Slade, E.A. (1995), *Tolley's Employment Handbook*, Tolley Publishing.

18 Politici şi practici privind egalitatea şanselor

Introducere

1. Egalitatea în muncă se referă, în esenţă, la tratamentul corect şi echitabil pentru fiecare individ. În particular, egalitatea şanselor se referă la posibilitatea oferită angajaţilor de a avea un acces echitabil la posturile existente, la oportunităţile de promovare şi de pregătire profesională, precum şi la alte servicii oferite de angajator. Mai mult decât atât, include şi chestiunea remunerării egale pentru muncă de valoare egală (vezi Capitolul 20). Asigurarea egalităţii şanselor în mediul profesional nu este un lucru chiar atât de uşor pe cum pare, în primul rând din cauza faptului că, pentru *fiecare* ocazie apărută, există aproape sigur mai mulţi angajaţi potriviţi care intră în competiţie. Prin urmare, managerii trebuie să aleagă (adică să facă *discriminare*) între mai mulţi angajaţi. Când vorbim despre "cumpărătorii selectivi" (adică "discriminatori") de pe piaţa antichităţilor sau a expoziţiilor de artă, o facem în sens pozitiv şi ni se pare normal. În mod evident, considerăm că aceşti oameni ştiu ce este un produs de calitate şi cum poate fi el recunoscut. Dar în domeniul managementului resurselor umane, cuvântului "discriminare" i se asociază o acută conotaţie negativă. Prin urmare, se consideră că managerii n-ar trebui să facă discriminări între oameni, deşi sunt plătiţi pentru a face tocmai acest lucru: să optimizeze bagajul de aptitudini şi volumul de efort al efectivului de angajaţi din subordine.

2. Bine, şi-atunci în ce constă problema? Ea trebuie descoperită în *maniera* prin care un manager face discriminare în favoarea unui angajat şi, drept urmare, în detrimentul celorlalţi. Dacă managerul (fie el bărbat sau femeie) alege un *bărbat* pentru promovare în primul rând fiindcă nu este de acord cu ideea ca femeile măritate să aibă şi serviciu, atunci, după toate aparenţele, a comis un act de inechitate. Dacă, să zicem, managerul care conduce un interviu de angajare nu ţine cont de dovada calificării superioare şi a experienţei mai bune pe care le posedă un contabil de origine asiatică, preferând să numească pe post un candidat mai slab pregătit dar de rasă albă, şi în acest caz avem probabil de a face cu discriminare inechitabilă. Cu toate acestea, sunt multe lucruri care depind de circumstanţele particulare ale fiecărui caz, iar persoanele afectate trebuie, de

obicei, să conteste deciziile luate de manageri prin intermediul instanţelor de conciliere din afara organizaţiei (de exemplu, prin intermediul ACAS - "Advisory, Conciliation and Arbitration Service" - Agenţia de consultanţă, conciliere şi arbitraj).

3. În Marea Britanie nu există decât un număr limitat de reglementări legale care guvernează actele de discriminare inechitabilă, dar au început să apară cazuri importante, de natură să statueze precedente, de la Tribunalul de Apel pentru litigii de muncă (vezi Capitolul 39) şi de la Curtea Europeană. Chiar şi în acest condiţii, legislaţia existentă în prezent nu reglementează decât discriminarea ilegală în temeiul sexului, stării civile, handicapurilor şi apartenenţei la o anumită rasă. Cazurile de discriminare pe motive de vârstă nu sunt încă acoperite, şi nici cele pe motive de religie (cu excepţia Irlandei de Nord). Există totuşi posibilitatea de a include o gamă mult mai largă de probleme în cadrul unei politici de egalitate a şanselor, iar Institutul de Personal şi Perfecţionare, spre exemplu, a publicat deja un cod deontologic[1] cu privire la această chestiune. Capitolul de faţă se ocupă mai întâi de cadrul legal existent şi apoi de politicile în materie de egalitate a şanselor.

Legislaţia privitoare la discriminarea între sexe

4. Principalul act legislativ în acest domeniu este Legea din 1975 cu privire la discriminarea între sexe, republicată cu amendamente, dar sub aceeaşi denumire, în 1986. Legea are în vedere eliminarea discriminării inechitabile la locul de muncă, pe motive de apartenenţă la unul dintre cele două sexe sau pe motive de stare civilă. Prevederile legii acoperă o serie întreagă de aspecte ale relaţiilor de muncă, începând de la recrutare, condiţii de lucru, evaluarea postului, proceduri de promovare, program de muncă, şi până la sistemul de pensionare. În cuprinsul legii iniţiale (cea din 1975) sunt definite două tipuri de discriminare ilegală:

   ❶ *Discriminare directă* - este situaţia în care angajatorul tratează o anumită persoană mai puţin favorabil decât altă persoană, pe motive care ţin de sexul sau starea civilă a persoanei în cauză. Iată doar două exemple în acest sens: un angajator nu permite femeilor să concureze pentru posturi care depăşesc un anumit nivel ierarhic sau dă întotdeauna întâietate persoanelor celibatare, faţă de cele căsătorite, atunci când este vorba de ocuparea unui post rămas liber.

   ❷ *Discriminare indirectă* - este situaţia în care există o cerinţă sau o condiţie de angajare care se aplică ambelor sexe, dar are ca efect defavorizarea unuia dintre ele (de obicei a femeilor). Într-un asemenea caz, este foarte posibil ca un angajator să nu aibă intenţia de a face discriminări inechitabile, dar efectul în practică este clar inechitabil. Spre exemplu, atunci când în administraţia publică s-a instituit plafonul de vârstă de maximum 28 de ani pentru candidaţii la posturi de specialitate, un tribunal britanic a considerat că măsura este discriminatorie faţă de femei, dat fiind că, vârsta respectivă reprezentând

principala lor perioadă de fertilitate, acestea au mai puține posibilități de a candida pentru un astfel de post. În urma acestei sentințe, plafonul de vârstă a fost suspendat.

5. Discriminarea este permisă numai pe motive de "adecvare profesională reală" - spre exemplu, în teatru, este normal ca rolurile masculine să revină în general actorilor-bărbați. Există şi alte excepții, care decurg din aspectele legate de maternitate sau din aspecte de respectare a decenței sau intimității personale. Începând cu luna februarie 1987, legea din 1986 a extins incidența acestor prevederi şi asupra spațiului casnic privat, până atunci scutit de respectarea unor astfel de cerințe, precum şi asupra companiilor de mici dimensiuni.

6. Principalul efect urmărit de legea din 1986 este cel de egalizare a vârstei de pensionare pentru femei şi bărbați. Cu începere din luna noiembrie 1987, toți angajatorii trebuie să stabilească o vârstă comună de pensionare pentru angajații lor. Deocamdată, însă, angajatorii nu au nici un fel de obligație de armonizare a drepturilor de pensionare. În consecință, chiar dacă femeilor angajate li se permite acum să-şi continue serviciul până la împlinirea vârstei de 65 de ani, organizația unde lucrează nu este obligată să le asigure pensia aferentă celor cinci ani suplimentari de serviciu, după ce au împlinit şaizeci de ani. Legea muncii din 1989 prevede, totuşi, că femeile care au depăşit vârsta de 60 de ani au dreptul la plăți compensatorii de disponibilizare, dacă posturile pe care le ocupă nu mai sunt necesare. Sistemul pensiilor de stat continuă să aibă la bază un tratament inegal al celor două sexe, dat fiind că bărbații încep să-şi primească pensia la 65 de ai, iar femeile la 60. Legea nu-i obligă pe angajatori să stabilească aceeaşi vârstă de pensionare pentru toți angajații, atâta timp cât argumentarea tratamentului diferențiat nu se bazează pe discriminare între sexe. Astfel, managerii pot, de exemplu, să se pensioneze la vârsta de 60 de ani, cadrele de rang intermediar la 62 de ani, iar lucrătorii manuali la 65 de ani, atâta timp cât regula se aplică la fel ambelor sexe din fiecare grup profesional.

Legislația privitoare la relațiile între rase

7. Legea din 1976 cu privire la relațiile între rase urmăreşte să împiedice discriminarea inechitabilă pe motive de culoare, rasă, naționalitate, etnie sau origine națională. Definirea discriminării rasiale se face în termeni similari cu cei folosiți pentru discriminarea sexuală, adică legea spune că pot exista două forme de discriminare rasială, directă şi indirectă, dar, pe de altă parte, există şi situații speciale, când un angajator poate avea argumente întemeiate în a nu angaja o persoană dintr-o anumită categorie. Din punct de vedere practic, asigurarea de şanse egale pentru angajații care aparțin unei minorități etnice se face adesea prin intermediul unei politici generale a egalității şanselor.

Discriminarea religioasă

8. În Marea Britanie, singura lege de prevenire a discriminării inechitabile pe motive de religie este Legea din 1989 cu privire la relaţiile echitabile de muncă aplicabilă în Irlanda de Nord, care impune angajatorilor obligaţia de "a monitoriza componenţa forţei de muncă angajate şi de a depune anual ... situaţii privitoare la componenţa religioasă." Nu există nici o altă lege similară pentru restul Marii Britanii, dar angajatorii care urmăresc să obţină calitatea de "Organizaţie care asigură egalitatea şanselor", care are, adică, o politică public declarată în acest sens, menţionează întotdeauna şi aspectul credinţei religioase în documentul lor politic - spre exemplu, în organele autorităţii locale "persoanele care candidează pentru ocuparea unui post vor fi luate în considerare indiferent de rasă, sex, credinţă etc.".

Persoanele cu handicap

9. Până la apariţia, de foarte curând, a Legii cu privire la discriminarea pe motive de handicap (1995), principalele cerinţe legale existente în Marea Britanie în această materie erau cele prevăzute prin Legea cu privire la încadrarea în muncă a persoanele handicapate (1944). Cerinţele respective erau mai mult decât modeste, dar reprezentau un exemplu de ceea ce s-ar numi astăzi "discriminare pozitivă", sub două forme principale:

   ❶ Organizaţiile care aveau peste 20 de angajaţi erau obligate să încadreze şi persoane handicapate, într-un procentaj de până la 3% din total - cifră care depăşea, la nivel general, numărul total al persoanelor handicapate înregistrate ca atare, exprimat sub formă de procentaj din populaţia totală (aproximativ 2%).

   ❷ Se defineau anumite activităţi ca fiind în mod special adecvate pentru persoanele cu handicap, cărora trebuia să li se dea întâietate în faţa celorlalţi angajaţi.

   În prezent, legea din 1944 a fost abrogată prin efectul noii legi, care a introdus câteva schimbări importante.

10. Legea din 1995 introduce o definiţie mai complexă şi mai cuprinzătoare a noţiunii de "handicap", punând-o în raport cu capacitatea de a efectua activităţile normale, de zi cu zi, pe care le presupune calitatea de angajat. Condiţia procentuală este abrogată şi înlocuită cu obligaţia de a nu face discriminări în detrimentul persoanei handicapate, în nici un moment de pe durata contractului de muncă, ceea ce le oferă angajaţilor cu handicap şi unele drepturi ce le revin în baza legislaţiei cu privire la discriminarea pe motive de sex şi de rasă. Discriminarea negativă a unei persoane cu handicap poate îmbrăca trei forme:

❶ *Discriminare directă* - atunci când persoana handicapată este tratată mai puţin favorabil decât alte persoane din cauza handicapului de care suferă, iar angajatorul nu poate justifica acest tratament.

❷ *Discriminare prin aceea că angajatorul nu a efectuat, în limite considerate rezonabile, unele ajustări ale condiţiilor de muncă şi ale procedurilor impuse*, necesare pentru ca persoana cu handicap să nu fie considerabil dezavantajată prin comparaţie cu alţi angajaţi.

❸ *Discriminare prin victimizare* - atunci când o persoană handicapată a adus probe sau a înaintat o reclamaţie împotriva angajatorului său şi este tratată mai puţin favorabil din cauza faptului că s-a plâns.

Prevederile în materie de *muncă* ale legii (adică a doua dintre formele de discriminare prezentate mai sus) nu se aplică în cazul organizaţiilor cu mai puţin de 20 de angajaţi, dar pentru toate celelalte situaţii, ele se aplică tuturor angajatorilor indiferent de mărime.

Politici ale egalităţii şanselor

11. Multe organizaţii angajatoare au început să aplice politica egalităţii şanselor, ca principiu călăuzitor în practica relaţiilor cu angajaţii. Politicile de acest gen definesc explicit ce anume constituie discriminare inechitabilă (de exemplu, pe motive de rasă sau de sex) şi ce speră organizaţia să realizeze prin intermediul politicii aplicate. Există organizaţii care şi-au numit un responsabil/manager pentru egalitatea şanselor, care să se ocupe de implementarea acestei politici. De obicei, persoana respectivă este o femeie, uneori şi membră a unei minorităţi etnice.

12. Un foarte important aspect al politicii de egalitate a şanselor îl reprezintă monitorizarea. Angajatorul trebuie să afle câţi dintre angajaţii săi se încadrează în fiecare dintre categoriile definite, unde anume lucrează, ce anume fac şi ce fel de pregătire profesională şi de dezvoltare a carierei ar fi putut să primească. Pornind de la aceste informaţii, se poate stabili unde anume ar putea să apară situaţii de discriminare arbitrară. Spre exemplu, într-o binecunoscută bancă britanică, studiată de Agenţia pentru date privitoare la venituri (Incomes Data Agency) în 1987[2], deşi 53% din personal era alcătuit din femei, numai 2,8% dintre manageri erau femei, majoritatea fiind utilizate pentru îndeplinirea de roluri funcţionăreşti. Acest lucru a dus la sporirea posibilităţilor de pregătire şi înaintare în carieră pentru femeile care doresc să profite de perspectivele de promovare. De asemenea, ca urmare a monitorizării etnice a procesului de recrutare, au fost luate măsuri pentru sporirea numărului de cereri de angajare din partea unor candidaţi aparţinând minorităţilor etnice. În particular, scopurile urmărite de banca respectivă au fost următoarele:

- creşterea numărului de femei care vin în bancă pentru că se aşteaptă să fie tratate pe picior de egalitate cu colegii lor bărbaţi;
- promovarea femeilor pe scara ierarhică şi încurajarea lor în a adopta un comportament mai asertiv;
- creşterea numărului de femei în funcţii manageriale;
- eliminarea premisei potrivit căreia toţi bărbaţii se gândesc în primul rând la carieră, iar femeile nu;
- creşterea numărului de candidaţi negri, astfel încât imaginea băncii pe piaţa muncii să fie imaginea unei organizaţii care asigură în mod real egalitatea şanselor.

13. Nici Legea din 1975 cu privire la discriminarea sexuală, nici Legea din 1976 cu privire la discriminarea rasială, nu permite angajatorilor să facă discriminări *în favoarea* indivizilor care aparţin unuia dintre cele două sexe sau unui anumit grup rasial. Angajatorii au totuşi voie să întreprindă unele măsuri pozitive (de exemplu, să asigure facilităţi de pregătire profesională destinate să ajute grupurile minoritare sau să le încurajeze în a exploata ocaziile apărute într-un anumit domeniu de activitate), dar numai într-un număr limitat de circumstanţe:

❶ acolo unde, pe parcursul ultimelor 12 luni, nu a existat nici o persoană de sexul sau rasa respectivă, care să desfăşoare activitatea în cauză;

❷ acolo unde numărul persoanelor de sexul sau rasa respectivă, care efectuează activitatea în cauză, este relativ mic.

În funcţie de circumstanţe, persoanele cărora li se adresează aceste măsuri pot fi şi bărbaţi de rasă albă, nu numai femei sau membri ai unor minorităţi etnice.

14. Toate programele de măsuri pozitive trebuie atent gândite în prealabil - altfel riscă să devină contraproductive. Angajaţii selectaţi sau încurajaţi să intre într-un asemenea program trebuie să vadă că nu sunt nici trataţi cu condescendenţă, nici privilegiaţi în mod special - ci pur şi simplu li se oferă o şansă echitabilă de a intra în competiţie cu ceilalţi. O atenţie deosebită, inclusiv în plan emoţional, trebuie arătată în tratamentul minorităţilor rasiale, care, chiar şi luate împreună, abia dacă ajung să reprezinte 4% din totalul populaţiei active. Dacă se dă impresia că aceste persoane beneficiază de un regim privilegiat, pot apărea resentimente tacite în sânul majorităţii, care afectează starea de armonie rasială. Nu este deloc uşor să faci faţă prejudecăţilor existente în mediul de muncă împotriva femeilor şi a minorităţilor rasiale şi puţine sunt organizaţiile care se declară mulţumite de eforturile făcute pentru eliminarea acestor prejudecăţi. Simplul fapt că femeile, care reprezintă peste 40% din forţa de muncă, se află actualmente într-o campanie îndreptată spre creşterea calitativă şi cantitativă a participării lor în economia britanică (programul "Opportunity 2000"[3]), spune multe despre relativul insucces al legislaţiei cu privire la discriminare pe parcursul ultimilor 15 ani.

Femeile în activitatea managerială

15. Femeile rămân în continuare mult subreprezentate în rolurile manageriale de nivel mediu şi superior. Această situaţie nu este nici echitabilă, nici raţională, şi reprezintă un aspect de egalitate a şanselor pe care toate organizaţiile de frunte încearcă să-l rezolve. Davidson şi Cooper (1993)[4] estimau că, în Marea Britanie, femeile ocupau mai puţin de 5% din posturile de conducere superioară şi aproximativ 26% din totalul funcţiilor de tip managerial. Iar acest lucru se întâmplă în condiţiile în care, aşa cum am menţionat mai devreme, femeile reprezintă peste 40% din totalul forţei de muncă! Dificultăţile întâmpinate de femei în a-şi face loc spre ceea ce continuă să rămână, în foarte mare măsură, un "teritoriu" exclusiv masculin, au primit denumirea generică de "plafonul de sticlă" - analogie destinată să sugereze subtila barieră invizibilă care le împiedică pe femei să aibă acces la funcţiile mai importante din cadrul organizaţiei. În aceste condiţii, ce anume poate face o organizaţie pentru a realiza un grad mai ridicat de echitate în privinţa femeilor şi un raport mai bun de echilibru între sexe în privinţa rolurilor manageriale?

16. Există mai multe modalităţi prin care organizaţiile pot trece la acţiune pentru a asigura un cadru mai echitabil al condiţiilor de muncă. Şansele de reuşită (adică de acceptare deplină din partea *ambelor* sexe) pot fi mult sporite dacă aceste măsuri se vor adresa în egală măsură atât femeilor, cât şi bărbaţilor, evitându-se astfel posibilele acuzaţii, fie de favorizare a bărbaţilor, fie de protejare excesivă a femeilor. Iată în continuare câteva exemple de astfel de măsuri:

- Mai multe posibilităţi de a lucra cu normă parţială pentru personalul *permanent* (dându-li-se astfel libertatea de a-şi asuma responsabilităţi casnice şi familiale, în paralel cu un serviciu permanent/cariera profesională).
- Permisiunea de a adopta un program de lucru flexibil, acolo unde exigenţele normale ale postului nu sunt afectate prin aplicarea acestui sistem.
- Aplicarea pe scară mai largă a posibilităţii de împărţire a postului, dacă acest sistem este practicabil în domeniul de activitate respectiv.
- Sporirea ocaziilor de pregătire pentru potenţialii manageri, cu deosebire pe direcţia capacităţii de conducere, asertivităţii şi organizării timpului, încurajând femeile, în particular, să solicite participarea la astfel de cursuri.
- Asigurarea posibilităţilor de perfecţionare personală, sub forma numirii pe posturi de adjuncţi, a participării la proiecte speciale şi a altor ocazii de a desfăşura activităţi inedite şi de dobândire a experienţei în roluri manageriale.
- Conştientizarea conducerii superioare în legătură cu: (a) *avantajele* pe care le aduce cu sine faptul că mai multe femei sunt numite în posturi manageriale în baza meritelor proprii, şi (b) *pierderile potenţiale* pe care le-ar suferi organizaţia dacă în funcţiile superioare de conducere nu sunt numite candidatele care au dovedit că au competenţele necesare.

- Introducerea întreruperilor de carieră profesională pentru angajații care doresc să acorde mai mult timp responsabilităților familiale.
- Asigurarea unor facilități de tip creșă pentru copiii angajaților, sau decontarea cheltuielilor aferente acestui serviciu.
- Luarea măsurilor necesare pentru ca drepturile acumulate ale angajaților (de exemplu: pensii, concedii plătite etc.) să nu fie afectate pe motiv că deținătorul unui anumit post lucrează cu normă parțială sau a avut întreruperi ale perioadei de serviciu în organizația respectivă.

17. În mod evident, pentru a putea fi aplicate, unele dintre măsurile menționate mai sus necesită schimbări relativ simple ale condițiilor din contractul de muncă, pe când altele presupun o modificare considerabilă a politicilor de resurse umane. Indiferent de caz, soluția aleasă este de natură să transmită mesaje extrem de pregnante în direcția tuturor membrilor organizației. McDougall și Briley (1993)[5] subliniază că schimbarea în general, și cea privitoare la egalitatea șanselor, în particular, necesită "un motiv solid și unanim acceptat pentru a iniția o astfel de schimbare" (pag. 22). Cei doi autori sunt de părere că asupra organizațiilor (adică a echipelor din conducerea superioară!) acționează forțe exterioare din ce în ce mai presante, pentru a reconsidera rolul femeilor la locul de muncă, și care dau naștere unei serii întregi de imperative organizaționale de natură să aducă beneficii femeilor, cum ar fi:

- introducerea unor structuri organizatorice mai aplatizate, în care fiecare angajat trebuie să posede o gamă mult mai diversă de competențe;
- necesitatea unei mai mari flexibilități în muncă (adică, o mai mare varietate de roluri profesionale aferente postului);
- creșterea gradului de importanță a muncii în echipă, în cadrul organizației - situație care, după toate aparențele, este în avantajul managerilor *femei*, fiindcă presupune un stil de conducere participativ;
- măsurile concertate de sporire a gradului de libertate acordat angajaților în privința muncii depuse ("*autonomie de lucru*") creează posibilitatea ca tot mai multe femei să aibă experiența exercitării de autoritate;
- utilizarea, în materie de activitate profesională, a unor norme obiective externe (de exemplu, prin normele tip Comisia Națională pentru Certificarea Profesională/Investitori în Capital Uman etc.) permite femeilor să concureze pe picior de egalitate cu bărbații, pentru a-și demonstra competența într-o anumită activitate;
- diminuarea necesității de a urma o evoluție rigidă, pas cu pas, în dezvoltarea carierei - pe măsură ce organizațiile trec la structuri ierarhice mai aplatizate, atât bărbații cât și femeile au parte de experiențe similare: schimbarea locului de muncă, perioade de șomaj temporar, slujbe în regim temporar, și trebuie să-și alcătuiască un "portofoliu" divers de posibile activități profesionale, pe măsură ce înaintează în viața lor activă; în aceste condiții, întreruperile de

carieră nu mai sunt privite, în cazul femeilor, ca un posibil obstacol la reangajare, ci ca un simplu fapt divers, care se poate întâmpla oricui.

18. McDougall şi Briley ajung la concluzia că schimbarea de natură culturală, în sine, nu este întotdeauna suficientă. Mai este nevoie şi de un angajament explicit în direcţia egalităţii şanselor, pe care să şi-l asume conducerea superioară, inclusiv declaraţii ferme gen: "Contribuţiile specifice pe care le poate aduce ... creşterea gradului de reprezentare a femeilor în funcţii de conducere, trebuie precis definite şi comunicate tuturor angajaţilor" (pag. 94). Acest tip de angajament necesită totodată şi investiţii corespunzătoare de resurse, inclusiv adoptarea unei strategii de pregătire şi perfecţionare destinate nu numai femeilor candidate la posturi de răspundere, ci şi managerilor de linie din cadrul organizaţiei. În fine, cei doi autori subliniază importanţa pe care o comportă instituirea unor "sisteme şi structuri care să susţină schimbarea (de exemplu, instituirea principiului de egalitate a şanselor ca rezultat-cheie al activităţii manageriale)" (pag. 94).

Discriminarea pe motive de vârstă

19. O altă direcţie în care proliferează discriminarea inechitabilă este defavorizarea pe motive de vârstă, în particular a persoanelor care au depăşit 40 de ani. Practic, legislaţia britanică nu asigură nici un fel de protecţie împotriva acestei discriminări. Există totuşi câteva organisme profesionale, printre care şi Institutul de Personal şi Perfecţionare, care şi-au propus să promoveze o imagine pozitivă a lucrătorilor mai în vârstă. Spre exemplu, în "Codul egalităţii şanselor" al institutului mai sus amintit, sunt sugerate câteva aspecte de practică adecvată în acest sens, iar "Declaraţia de principii cu privire la aspectele de vârstă în materie de muncă" (1991)[6] a aceluiaşi institut se prezintă ca o argumentaţie consistentă pentru tratamentul mai echitabil şi mai eficient al angajaţilor care au depăşit vârsta de patruzeci de ani. Se estimează că, până în anul 2000, circa 30% din populaţia activă va avea vârste de peste 40 de ani, iar Institutul consideră că "pentru angajatori este o condiţie economică imperativă să-şi reanalizeze politicile, practicile şi procedurile existente, astfel încât să prevină utilizarea nefondată a criteriilor legate de vârstă în deciziile cu privire la capitalul uman."

Concluzie

20. La o ultimă analiză, principiul egalităţii şanselor în activitatea profesională se reduce, de fapt, la două probleme fundamentale: în primul rând, necesitatea de a schimba atitudinile oamenilor, astfel încât aceştia să devină mai obiectivi şi mai puţin cantonaţi într-o perspectivă rigidă asupra celor pe care îi consideră diferiţi de ei înşişi; iar în al doilea rând, necesitatea de a exploata la maximum resursele umane ale organizaţiei. Cel mai bun lucru într-o politică de egalitate a şanselor este faptul că deţine *potenţialul* de a da la iveală tot ce are mai bun forţa de muncă

existentă. Iar în îndeplinirea acestei sarcini, managerii de personal şi de resurse umane pot să joace un rol esenţial.

Lista referinţelor

1. IPM (1990), The IPM Equal Opportunities Code, IPM.
2. Incomes Data Services, Study 392/August 1987, IDS.
3. Business in the Community (1991), Opportunity 2000: towards a balanced workforce, BIC.
4. Davidson, M şi Cooper, C. (editori) (1993), European Women in Business and Management, Paul Chapman.
5. McDougall, M. şi Briley, S. (1993), Developing Women Managers, HMSO.
6. IPM (1991), Age and Employment - An IPM Statement, IPM.

19 Programul de muncă

Introducere

1. Una dintre condiţiile de bază ale contractului de muncă, fie ea explicită sau implicită, este aceea prin care angajatul acceptă să fie disponibil pentru muncă timp de un anumit număr de ore pe săptămână. Realitatea este că problema programului de muncă a reprezentat dintotdeauna o chestiune foarte importantă pentru sindicate, în negocierile purtate de acestea cu conducerea întreprinderilor. Începând din anii '40 s-a manifestat o tendinţă lentă dar constantă de reducere a normei orare săptămânale, corespunzătoare salariului de bază săptămânal. Astfel, săptămâna de lucru de cinci zile şi jumătate a lăsat loc săptămânii de cinci zile, iar cea de 48 de ore, celei de 39 de ore şi mai puţin. În mod tradiţional, se considera normal ca muncitorii să lucreze un număr mai mare de ore decât funcţionarii, dar, la fel ca durata săptămânii de lucru, această practică a intrat şi ea în declin, deoarece tot mai multe firme au trecut la armonizarea condiţiilor de serviciu între categoriile numite "gulerele albe" şi "gulerele albastre"* . O altă tendinţă în problema orarului de muncă este cea spre tratamentul egal aplicat celor două sexe. Până de foarte curând, femeilor li se interzicea, fie prin lege, fie prin regulă nescrisă, să adopte aceleaşi norme orare ca bărbaţii. Acum, însă, în virtutea legislaţiei privind egalitatea şanselor, nu mai există decât foarte puţine diferenţe între condiţiile contractuale oferite bărbaţilor şi cele oferite femeilor. În Marea Britanie, chiar şi restricţiile legale asupra serviciului de noapte pentru femei au fost de curând abolite de Parlament.

* "White colars" şi "blue colars" - denumiri aplicate personalului profesional-administrativ şi, respectiv, celui direct productiv (n.red.)

Munca salariată - o scenă în plină schimbare

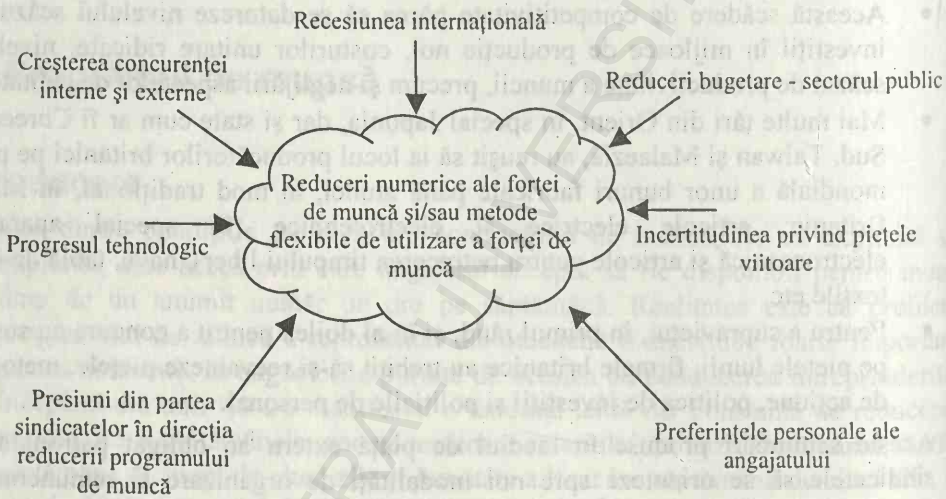
2. Imaginea tradițională a muncii salariate din Marea Britanie era cea a angajatului cu contract permanent, calificat într-o gamă relativ îngustă de competențe, retribuit la nivel moderat, recompensat mai degrabă pentru fidelitate și tenacitate decât pentru rezultatele obținute și sprijinit de o conducere conservatoare, pe de o parte, iar pe de alta, de sindicate nu mai puțin conservatoare. Această imagine a cunoscut schimbări rapide pe parcursul ultimului deceniu, din mai multe motive:
   - Bunurile și serviciile britanice au încetat să mai fie considerate ca reprezentând o valoare superioară (adică un raport superior preț/calitate) prin comparație cu ale altor națiuni.
   - Această scădere de competitivitate părea să se datoreze nivelului scăzut de investiții în mijloace de producție noi, costurilor unitare ridicate, nivelului scăzut de productivitate a muncii, precum și neglijării aspectelor de calitate.
   - Mai multe țări din Orient, în special Japonia, dar și state cum ar fi Coreea de Sud, Taiwan și Malaezia, au reușit să ia locul producătorilor britanici pe piața mondială a unor bunuri fabricate până atunci, în mod tradițional, în Marea Britanie: articole electrice și electrotehnice (în special aparatură electrocasnică și articole pentru petrecerea timpului liber), nave, tablă de oțel, textile etc.
   - Pentru a supraviețui, în primul rând, și în al doilea pentru a concura cu succes pe piețele lumii, firmele britanice au trebuit să-și reevalueze piețele, metodele de acțiune, politica de investiții și politicile de personal.
3. Aceste schimbări produse în mediul de piață extern au obligat patronatul și sindicatele să se orienteze spre noi modalități de organizare și remunerare a muncii. (Schimbările i-au forțat și pe politicieni să se gândească la cum s-ar putea organiza și plăti activitățile nelucrative.) Reducerea globală a cererii de pe piața mondială, petrecută în ultimii câțiva ani, a dus la concedieri masive în unele industrii (de exemplu: metalurgie, minerit, activitatea docherilor portuari) și la subțierea substanțială a forței de muncă din alte ramuri (în special din cea manufacturieră). Situația descrisă a provocat o transformare majoră a pieței forței de muncă, aceasta devenind, dintr-o "piață a ofertantului" (cu condiții dictate de ofertant), o piață "a cumpărătorului" (cu condiții impuse de cumpărător). Drept rezultat, patronatul își poate permite să fie mai atent în privința recrutării și a plasării angajaților, iar sindicatele nu se mai află în poziția de a apăra meseria tradițională sau alte demarcații distincte între diversele tipuri de activități.

Metode de lucru flexibile

4. Atât patronatele cât și sindicatele trebuie să facă față consecințelor rezultate din aceste schimbări ale pieței. Una din consecințele imediate constă în aceea că angajatorii au perceput acut nevoia de a organiza forța de muncă într-un mod cât

mai flexibil cu putinţă. În ziua de azi, raţionamentul este următorul: dacă angajaţii nu sunt capabili să se descurce pe mai multe tipuri de posturi, atunci perspectiva care îi aşteaptă este disponibilizarea - adică nici un post pentru ei! În aceste condiţii, negociatorii sindicali trebuie să-şi adapteze corespunzător tacticile iniţiale de protejare a intereselor membrilor de sindicat - dacă nu chiar să le înlocuiască de tot. Câţiva dintre factorii esenţiali de presiune care acţionează, în ziua de azi, asupra deciziilor cu privire la mărimea şi tipul forţei de muncă sunt prezentaţi sintetic în Figura 19.1 de mai jos:

Figura 19.1 Factori de presiune asupra mărimii şi tipului forţei de muncă



5. Lăsând la o parte presiunile exercitate de recesiunea pe plan internaţional şi de creşterea concurenţei pe piaţa mondială, pe care le-am menţionat deja, trebuie să facem câteva constatări şi în privinţa celorlalţi factori de presiune prezentaţi în Figura 19.1. Pe scurt, iată ce putem spune despre aceştia:
   - Reducerile bugetare din sectorul public - în parte, acestea s-au produs ca reacţie la starea de recesiune şi în parte ca rezultat al politicii guvernamentale destinate să transforme economia naţională ("Welfare State" - "Statul Bunăstării").
   - Noile tehnologii introduse în activitatea de birou şi în cea productivă au dus la eliminarea completă a anumitor tipuri de posturi şi au schimbat semnificativ configuraţia altora.
   - Incertitudinile în legătură cu posibilităţile viitoare a determinat multe firme să adopte o poziţie prudentă în materie de creştere a efectivului de personal permanent.

- Sindicatele au căutat pe cât posibil să reducă norma săptămânală de timp de lucru, dar nu cu preţul scăderii câştigurilor totale. Angajatorii care au acceptat să reducă norma de timp au cerut în schimb creşterea productivităţii, pentru a putea suporta majorarea costurilor de manoperă pe oră-om lucrată.
- Angajaţii şi-au exprimat dorinţa de a deţine un grad mai mare de control asupra programului individual de muncă, deci sistemele cu program flexibil sunt considerate un avantaj oferit salariaţilor.

6. Opoziţia manifestată de mulţi angajatori faţă de recrutarea unui efectiv sporit de personal permanent, cu normă întreagă, a dat naştere situaţiei în care utilizarea de personal temporar reprezintă mai degrabă un principiu de politică a firmei decât o măsură provizorie de rezolvare a unei probleme urgente. Ca urmare, efectivul de personal devine din ce în ce mai mult unul de tip "nucleu plus anexe", unde nucleul de bază, format din angajaţi permanenţi, este suplimentat în funcţie de necesităţi cu grupuri de angajaţi temporari şi angajaţi cu normă parţială. Într-o lucrare publicată de Institutul pentru Studiul Forţei de Muncă - Institute of Manpower Studies, împreună cu compania Manpower Ltd. (1984)[1], modelul de "nucleu" şi "periferie" a fost sugerat ca modalitate de progres în privinţa dotării flexibile cu forţă de muncă. Grupul nucleu ar fi cel permanent şi flexibil din punct de vedere funcţional, această flexibilitate fiind sprijinită prin pregătire şi recompensare adecvată. Periferia ar putea fi constituită din două sau mai multe grupuri, în particular cele definite în continuare:

❶ Personal mobil prin tradiţie, adus să lucreze în regim "permanent" acolo unde este nevoie de suplimentarea efectivului care desfăşoară activităţi de rutină (funcţionari, secretare şi profesii manuale de minimă calificare).

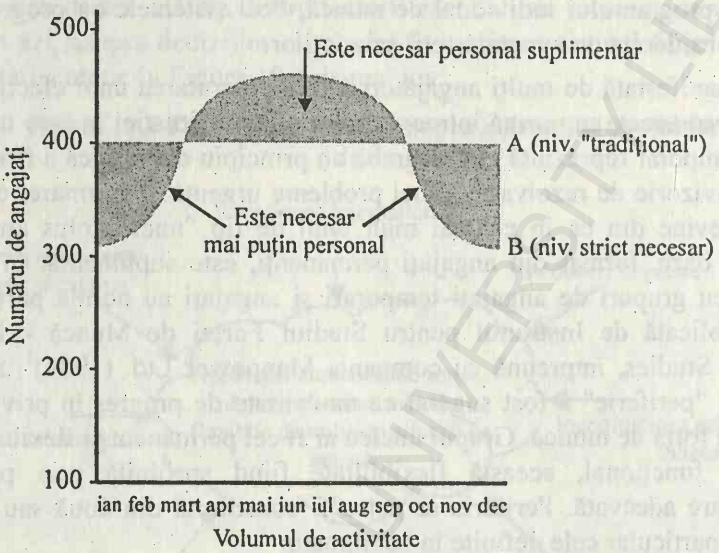
NB Fluctuaţia accentuată ce caracterizează acest grup de angajaţi asigură, în mod normal, o rată automată de pierdere de personal, care poate deveni avantajoasă pentru angajator în perioade de reducere a forţei de muncă. Dar când rata şomajului este mare, chiar şi acest grup poate rămâne în expectativă, angajatori înlocuind pierderile de personal numai cu cadre temporare (de obicei prin intermediul unei agenţii specializate).

❷ Personal "de completare", recrutat în scopuri pe termen scurt, ca prestatori pe bază de contract cu termen fix, colaboratori ocazionali sau angajaţi cu normă parţială.

7. Unicul scop urmărit prin aplicarea acestor aranjamente este ca firma să-şi poată satisface necesarul de muncă într-un mod cât mai flexibil, în loc să trebuiască să-şi suplimenteze efectivul permanent, indiferent de volumul de muncă necesar. Figura 19.2 ilustrează prin mijloace grafice această problemă fundamentală. Modelul utilizat are la bază ipoteza că, din aprilie până în septembrie, firma are nevoie de mai mult personal pentru a-şi desfăşura activitatea uzuală, iar în perioadele de început şi de sfârşit ale anului are nevoie de *mai puţini* angajaţi. Cu

ajutorul unei reprezentări grafice a fenomenului, putem observa unde apar zonele de dezechilibru.

Figura 19.2 Punctele de minim şi de maxim în relaţia dintre volumul de activitate şi necesarul de personal



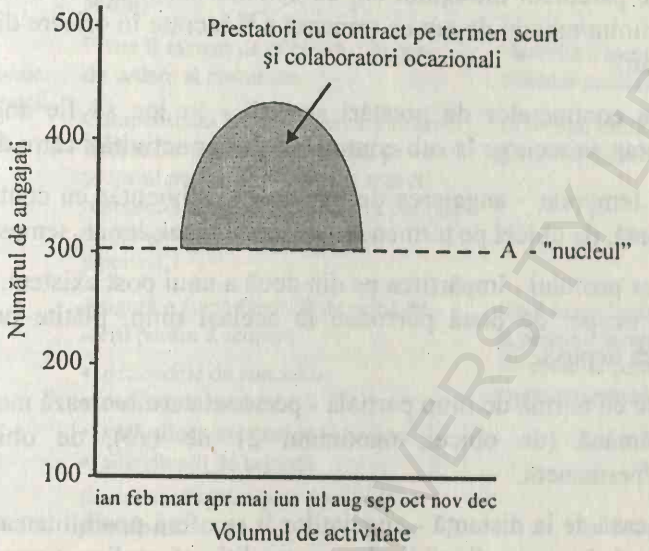
Legendă:

A = Forţa de muncă permanentă
B = Necesarul de personal pentru un nivel dat de activitate
Zonele haşurate = Este necesar personal suplimentar sau
Este necesar mai puţin personal

8. În trecut, firmele obişnuiau să păstreze cât mai mult personal pentru a fi capabile să facă faţă perioadelor de vârf. Acum însă tendinţa generală este de a recruta şi păstra un nucleu de bază, suplimentat cu lucrători temporari doar atunci când este nevoie. Acest model alternativ poate fi ilustrat cu ajutorul unui grafic cum este cel prezentat în Figura 19.3.

BCU IAŞI NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 19.3 Punctele de minim şi de maxim într-o relaţie flexibilă între volumul de activitate şi necesarul de personal



Legenda:

A = Grupul permanent - nucleul

Zona haşurată = necesarul de personal pe termen scurt şi/sau colaboratori ocazionali

9. Ipotezele modelului din Figura 19.3 sunt că efectivul de angajaţi-nucleu, aproximativ egal cu numărul minim de angajaţi necesari pe tot parcursul anului, poate fi suplimentat cu prestatori angajaţi în baza unui contract de exemplu pe şase luni şi/sau cu colaboratori ocazionali. Comparativ cu Figura 19.2 de mai sus, efectivul de angajaţi permanenţi s-a redus cu o sută de persoane.

10. Care sunt principalele variante aflate la dispoziţia angajatorilor, în caz că doresc să exploateze la maximum programul de muncă al angajaţilor? Într-o prezentare sintetică, iată care sunt aceste variante:

❶ Ore suplimentare - ore lucrate în plus faţă de norma orară şi plătite la un tarif mai mare.

❷ Lucrul în schimburi - utilizarea unui număr mai mare de ore pe parcursul ciclului zilnic de 24 de ore, prin încorporarea în acest ciclu a mai mult de o "zi-muncă" (de exemplu: 3 schimburi a câte 8 ore, 2 schimburi a câte 8 ore, 2 schimburi a câte 12 ore, sau orice alte combinaţii).

❸ Program flexibil - angajaţilor li se oferă posibilitatea de a-şi modifica orarul de muncă, în cadrul unor parametri stabiliţi şi cu condiţia să fie prezenţi între anumite ore considerate "perioadă de bază" (de obicei, între 10-16).

❹ Normă de timp anuală - în locul normei orare săptămânale, patronatul negociază cu reprezentanții sindicali un număr total de ore ce urmează a fi lucrate pe parcursul întregului an, cu condiția respectării anumitor parametri (număr minim/maxim de ore ce urmează a fi lucrate în oricare din săptămânile dintr-un an).

❺ Utilizarea contractelor de prestări servicii - în loc să fie angajat personal suplimentar, se recurge la sub-contractarea unor activități către diverse firme.

❻ Personal temporar - angajarea de personal suplimentar cu contract pe durată determinată, de obicei pe termen scurt (săptămânal, lunar, semestrial etc.).

❼ Împărțirea postului - împărțirea pe din două a unui post existent, astfel încât să poată fi ocupat de două persoane în același timp, plătite proporțional cu activitatea depusă.

❽ Activitate cu normă de timp parțială - personal care lucrează numai câteva ore pe săptămână (de obicei, maximum 21 de ore), de obicei în regim periodic/permanent.

❾ Lucrul acasă/de la distanță - angajaților li se oferă posibilitatea să muncească stând acasă, în regim flexibil, dar cu condiția să realizeze anumite repere de activitate sau să poată fi consultați atunci când este nevoie; lucrul de la distanță presupune utilizarea calculatorului/aparaturii firmei acasă la angajat, pentru a se putea realiza activitatea cerută.

11. Principalele avantaje și dezavantaje pe care aceste metode opționale le aduc în fața angajatorilor pot fi rezumate după cum urmează:

Metoda	Avantaje	Dezavantaje
Ore suplimentare	Convenabil de utilizat cu personalul existent. Poate fi aplicată cu minimum de preaviz sau chiar fără.	Nu prea eficientă din punctul de vedere al costurilor. Îi poate stimula pe angajați să încetinească ritmul de muncă pentru a-și asigura mai multe ore suplimentare, care se plătesc mai bine.
Lucrul în schimburi	La nevoie, poate asigura o acoperire de 24 de ore. Permite realizarea a mai multe ore-muncă decât în sistemul clasic al zilei lucrătoare de 8 ore.	Nu întotdeauna se găsesc amatori de lucru în schimburi, mai ales pentru perioadele de noapte. Sporesc consumul de ore de supervizare ale conducerii.
Program flexibil	Poate contribui la motivarea personalului. Ieftin de aplicat.	Personalul-cheie nu este întotdeauna disponibil pe durata perioadelor "de bază".
Normă de timp anuală	Permite o distribuire mai eficientă a orelor de muncă, conform alternanțelor	Necesită o negociere prudentă cu reprezentanții sindicali, pentru a

	de ritm al activității (de exemplu: perioade de 3, 4 sau 5 zile cu maximum 19 ore de muncă pe zi, în funcție de sezon).	fi acceptată de angajați.
Utilizarea contractelor de prestări servicii	Poate fi extrem de eficientă, din punct de vedere al costurilor. Compensează riscurile inerente situației în care firma se bazează numai pe propriul personal. (NB Acest aspect reprezintă un principiu-cheie în politica de personal a marilor fabricanți japonezi.)	Necesită o atentă selectare a firmelor prestatoare. Controlul calității reprezintă un factor fundamental.
Contracte temporare	Asigură o sursă flexibilă de mână de lucru pentru a acoperi: • perioadele de concediu; • concediile medicale; • vârfurile temporare de activitate; • alte situații de urgență. Revine mai ieftin decât personalul permanent.	Dacă se apelează foarte frecvent la personal temporar, sindicatele fac presiuni pentru instituirea regimului permanent.
Împărțirea postului	Poate atrage personal cu multă experiență, doritor să lucreze cu normă parțială.	În practică, "înjumătățirea" postului se poate dovedi dificil de organizat. Nici un avantaj real față de regimul clasic cu normă parțială.
Activitate cu normă de timp parțială	Deosebit de utilă în a rezolva "vârfurile" ocazionale de activitate (de exemplu: completarea cu marfă a rafturilor într-un supermagazin). Folosită mai ales în cazul întreprinderilor de mici dimensiuni.	Angajații respectivi nu se simt obligați în prea mare măsură, dacă nu chiar deloc, față de organizația care-i utilizează.
Lucrul acasă/de la distanță	Sursă flexibilă de manoperă. Extrem de eficientă din punct de vedere al costurilor (costuri indirecte mici). Permite lucrătorilor cu experiență să combine activitatea profesională cu responsabilitățile casnice (majoritatea acestora sunt femei). Lucrătorii respectivi pot avea regim de angajați sau de colaboratori (lucrători pe cont propriu/practicanți ai unei profesii libere).	Necesită o maximă atenție în chestiuni de management al proiectelor și de estimare a muncii. Necesită o strânsă comunicare cu lucrătorii aflați la distanță.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Concluzii

12. Una din problemele ridicate (Atkinson şi Meager, 1986)[2] se referă la întrebarea: "Cât de permanente sunt aceste practici de muncă flexibile?" În studiul lor asupra a 72 de mari firme britanice, Atkinson şi Meager îşi exprimă unele dubii cu privire la ideea că aceste deplasări spre un sistem flexibil al programului de muncă ar reprezenta mai mult decât o simplă reacţie pe termen scurt la problemele curente, apărută într-o perioadă de relativă diminuare a puterii sindicatelor. Cei doi autori recunosc, totuşi, schimbările petrecute în cadrul firmelor studiate. Spre exemplu, majoritatea firmelor producătoare incluse în studiu ajunseseră la un grad mult mai mare de flexibilitate funcţională a forţei de muncă, prin amplificarea pe orizontală a posturilor (de exemplu: policalificarea tehnicienilor de la întreţinerea utilajelor, în loc să fie împărţiţi pe specialităţi - instalaţii electrice, instalaţii mecanice etc.). Aproape fiecare firmă din sectoarele studiate (proiectare tehnologică, producţie de alimente şi băuturi, distribuire cu amănuntul şi servicii financiare) îşi majorase gradul de utilizare a lucrătorilor temporari şi cu normă parţială, în efortul de a atinge flexibilitatea numerică necesară pentru a face faţă fluctuaţiilor din activitatea de bază. Sistemul orelor suplimentare continua să reprezinte o trăsătură comună tuturor acestor sectoare, cu excepţia celui financiar. Extrem de puţine, însă, consideraseră necesar să introducă schimbări bazate pe conceptul normei calculate anual. Cu toate acestea, aşa cum observă Martin într-o lucrare apărută în 1987[3], există anumite semnale că firmele orientate spre inovare negociază cu sindicatele acorduri de normă anuală - chiar dacă, în studiul de caz citat de Martin, acceptarea ideii de normă anuală se află pe acelaşi plan de importanţă cu atenţia acordată schimbărilor produse în sistemul de lucru în schimburi.

13. Conform studiului întreprins de Atkinson şi Meager, cea mai radicală schimbare în materie de metodologie flexibilă a programului de muncă a fost înregistrată în metoda de sub-contractare a activităţii - sau, ca să folosim termenul preferat de cercetători, "metoda distanţării". Creşterea gradului de utilizare a sub-contractării avea ca scop nu numai reducerea sau menţinerea la acelaşi nivel a efectivului de personal şi a fondului oficial de salarii, ci şi identificarea unor căi mai ieftine de efectuare a activităţilor auxiliare, precum şi diminuarea, prin diversificare, a riscurilor comerciale aferente.

14. Una peste alta, metodele flexibile de muncă au produs mai multe beneficii pentru angajatori, decât pentru angajaţi. Curson (1986)[4] este de părere că:

> "Datele concrete adunate ne duc la concluzia că majoritatea schimbărilor petrecute în modelele de organizare a muncii ... nu vor crea, probabil, noi locuri de muncă ... (iar) reducerile operate în programul de lucru nu au dat naştere la necesar suplimentar de muncă, fiind plătite, total sau parţial, pe seama creşterii de productivitate."

Curson conchide că sistemul de lucru cu normă parţială a dus la creşterea numărului de posturi în principal datorită efectului de "împrăştiere a necesarului

de muncă disponibil, într-un mod diferit faţă de repartizarea anterioară, dar fără a spori în mod semnificativ gradul general de ocupare."

15. Chiar şi admiţând că regimul flexibil ar fi dus, în cazul angajaţilor din "nucleul de bază", la o mai mare siguranţă a locului de muncă şi flexibilizarea programului de lucru, a făcut mult prea puţine pentru angajaţii temporari şi cu normă parţială, care, deşi sunt în general remuneraţi la niveluri normal tarifate, nu beneficiază nici de siguranţa locului de muncă, nici de prea multe facilităţi în materie de pregătire şi perfecţionare profesională, sisteme de pensii şi concedii medicale plătite. În mod evident, dacă munca în regim temporar sau cu normă parţială, urmează să reprezinte o proporţie mai mare din numărul total de ore-muncă lucrate într-o firmă, atunci sindicatele vor trebui să acorde o mai mare prioritate asigurării unei protecţii corespunzătoare pentru angajaţii respectivi. În fine, aşa cum opinează Curson, este foarte posibil ca:

> "unele schimbările legislative, şi poate chiar fiscale ... s-ar putea dovedi neapărat necesare, pentru ca regimul cu normă parţială să devină mai sigur şi mai convenabil pentru posibilii angajaţi, asigurând aşadar o reală contribuţie la reducerea şomajului."

Lista referinţelor

1. Atkinson, J. (1984), *Flexible Manning: the way ahead*, IMS/Manpower.
2. Atkinson, J. şi Meager, N., 'Is Flexibility just as flash in the Pan?', *Personnel Management*, Sept. 1986.
3. Martin, M., 'Reviewing the options for flexibility', *Personnel Management*, June 1987.
4. Curson, C. (editor) (1986), *Changing Patterns of Work*, IPM.

20 Remunerare, beneficii (avantaje) şi stimulente

Introducere

1. Categoria cea mai importantă de obligaţii pe care le are angajatorul faţă de angajatul său este de a-i plăti o remunerare. Îndeplinirea acestei îndatoriri presupune, pentru majoritatea angajatorilor, cea mai mare cheltuială aferentă activităţii. În mod normal, salariile şi costurile aferente acestora (pensii etc.) se ridică până la aproximativ 60% din costurile totale de exploatare ale unei întreprinderi de mari dimensiuni.

   Ca urmare, angajatorii au mai mult decât un interes trecător în acest aspect al activităţii lor. Mai există şi alte influenţe importante: sindicatele care negociază un preţ mai ridicat al forţei de muncă, firmele concurente care încearcă să atragă personalul cel mai bine pregătit şi Statul, care caută să impună norme minime ale condiţiilor de muncă pentru toţi angajatorii.

2. În aceste condiții, nu trebuie să ne surprindă că majoritatea organizațiilor, fie ele din sectorul public sau privat, cheltuiesc o mare cantitate de timp și de efort pentru a proiecta sisteme corespunzătoare de remunerare prin care să reziste acestor diverse presiuni. Capitolul de față analizează problemele cheie în privința sistemelor de plată, în special (i) scopurile urmărite și (ii) cele mai importante influențe care se exercită asupra lor. De asemenea, ne vom ocupa și de problema salarizării echitabile. Paragrafele următoare vor prezenta, în mare, chestiunea politicilor și procedurilor necesare pentru aplicarea sistemelor de remunerare și salarizare.

Politica salarială

3. În orice organizație, există trei scopuri principale urmărite prin politica de salarizare:

   ❶ atragerea unui număr suficient de angajați corespunzători;

   ❷ păstrarea angajaților care dau satisfacție, și

   ❸ recompensarea angajaților pentru efortul depus, pentru loialitate, experiență și realizări.

   Aceste deziderate trebuie realizate în cadrul unui buget aprobat pentru remunerații, salarii și alte plăți înrudite. Sumele care trebuie plătite pentru ca organizația să poată atrage, păstra și recompensa un personal suficient, pot să varieze considerabil. Cei mai importanți doi factori sunt: (i) situația pieței de muncă și (ii) obiectul de activitate al organizației. Spre exemplu, organizațiile care activează pe o piață a muncii foarte concurențială vor descoperi că trebuie să plătească un preț mai ridicat decât cele care operează pe o piață caracterizată prin surplus al forței de muncă, adică o rată înaltă a șomajului. Tipul specific de activitate al organizației determină cerințele acesteia pentru anumite categorii de angajați. Prin urmare, organizațiile care au nevoie de personal relativ puțin calificat pot, de obicei, să plătească salarii mai mici decât cele a căror activitate necesită muncitori calificați sau cadre de specialitate.

4. În practică, remunerațiile și salariile se plătesc pentru cel puțin una dintre rațiunile următoare:

   ❶ pentru respectarea obligațiilor legale - rațiunea "minimală";

   ❷ pentru a obține o cotă suficientă din piețele de muncă relevante - rațiunea "concurențială";

   ❸ pentru a furniza o recompensă echitabilă celor care își îndeplinesc rolurile asumate - rațiunea "echitabilă";

   ❹ pentru a asigura un stimulent pentru angajați - rațiunea "motivațională";

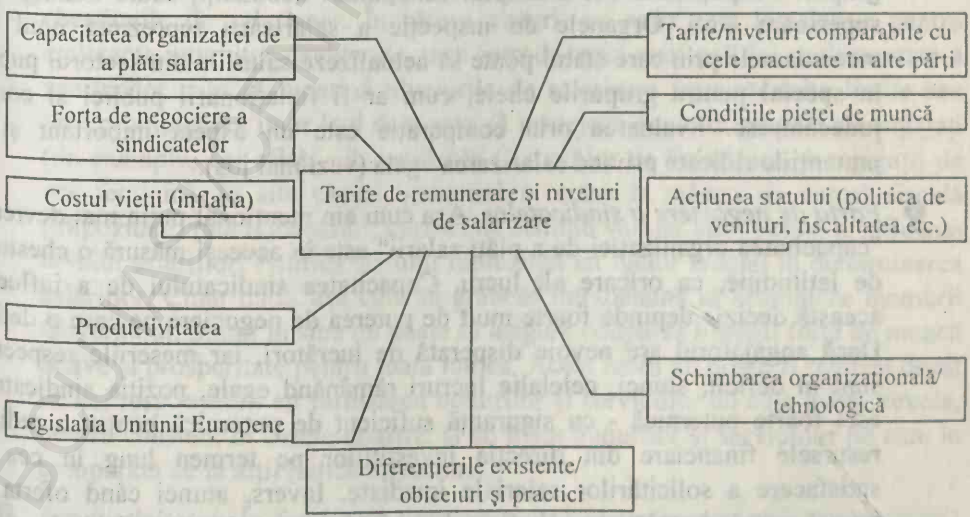
- pentru a ţine pasul cu inflaţia - raţiunea de "cost al vieţii".

5. Organizaţiile care, deşi nu plătesc decât un minimum minimorum, pot totuşi să obţină o ofertă îndestulătoare de muncă, sunt libere să se rezume doar la respectarea obligaţiilor legale care decurg din contractul de muncă şi celelalte reglementări relevante. Cu toate acestea, fiecare organizaţie trebuie să concureze, într-o măsură sau alta, pe piaţa forţei de muncă. Angajatorii care au nevoie de personal aflat în deficit de ofertă pe piaţă trebuie să liciteze la concurenţă cu alţi angajatori pentru a-şi asigura un număr suficient de noi angajaţi. O dată recrutaţi, angajatorul trebuie să le ofere diferenţieri de remunerare adecvate, precum şi alte recompense destinate să asigure un tratament salarial corect, pus în directă legătură cu efortul depus, gradul de responsabilitate şi alţi factori similari. În plus faţă de aspectul corectitudinii, multe organizaţii consideră că este nevoie de stimulente financiare pentru a-şi încuraja angajaţii să muncească mai mult. În fine, toţi angajatorii se confruntă cu obligaţia de a-şi proteja angajaţii împotriva efectelor produse de inflaţie în cadrul economiei, astfel încât măcar să se menţină puterea de cumpărare a fiecărui salariu şi pachet salarial.

Influenţele majore asupra salarizării

6. Sistemele salariale nu sunt proiectate într-o lume ideală, unde fiecare factor exterior să acţioneze în interesul organizaţiei. Din contră, sistemele de salarizare, în special, fac obiectul unor influenţe majore din partea forţelor externe. După cum se poate vedea în Figura 20.1, aceste influenţe din exterior, combinate cu problemele interne, alcătuiesc un cadru complex de lucru pe baza căruia se proiectează un sistem eficace de salarizare.

Figura 20.1 Factori cheie de influenţă a salarizării



7. Aceşti factori reprezintă ceea ce s-ar putea numi "realităţile vieţii", cărora trebuie să le facă faţă atât angajaţii, cât şi angajatorii. În ce constă, deci, importanţa lor? Haideţi să-i analizăm pe rând.

   ❶ *Capacitatea de plată a salariilor.* Capacitatea organizaţiilor de a-şi onora angajamentele de remunerare şi salarizare poate să varieze foarte mult. Firmelor rentabile, cu o situaţie bună a fluxului de lichidităţi, le este mai uşor să se arate generoase cu angajaţii - celelalte lucruri rămânând neschimbate. Celor care se luptă să supravieţuiască le este dificil chiar şi numai să-şi îndeplinească obligaţiile minimale. Şi organizaţiile prospere, şi cele sărace trebuie să decidă cât anume din venituri trebuie pus deoparte pentru costurile cu forţa de muncă - prin comparaţie cu sumele necesare pentru investiţii în noi mijloace de producţie, spre exemplu. Prin urmare, capacitatea de plată a salariilor reprezintă în aceeaşi măsură o chestiune de decizie aflată la latitudinea organizaţiei în cauză, cât şi de necesitate economică - de unde şi disputele înverşunate ce pot apărea între angajatori şi reprezentanţii sindicali pe marginea acestei probleme. Managerii trebuie să examineze toate resursele de care dispun; reprezentanţii angajaţilor nu trebuie să ia în considerare decât preţul muncii lor. Managerii trebuie să ţină cont de viitoarele investiţii; reprezentanţii angajaţilor nu trebuie să se concentreze decât pe realitatea imediată: "aici şi acum".

   ❷ *Comparabilitatea.* Atât angajatorii, cât şi sindicatele, au obligaţia să ia în considerare cu cât sunt plătite, în alte părţi, posturile comparabile. Firma caută să vadă tarifele practicate în cadrul sectorului ei de activitate. Sindicatele se orientează de obicei după tarifele pe meserii. Există tendinţa ca sectorul public să facă în permanenţă comparaţii cu sectorul privat, mai ales în termeni de grupuri ocupaţionale (de exemplu: funcţionari debutanţi, cadre manageriale superioare etc.). Organele de inspecţie a salarizării reprezintă unul din mecanismele prin care statul poate să actualizeze salariile din sectorul public, în special pentru grupurile cheie, cum ar fi funcţionarii publici şi corpul judecătoresc. Evaluarea prin comparaţie este un aspect important şi în pretenţiile ridicate privind salarizarea egală (vezi mai jos).

   ❸ *Forţa de negociere a sindicatelor.* Aşa cum am menţionat puţin mai devreme, "capacitatea organizaţiei de a plăti salarii" este în aceeaşi măsură o chestiune de latitudine, ca oricare alt lucru. Capacitatea sindicatului de a influenţa această decizie depinde foarte mult de puterea de negociere pe care o deţine. Dacă angajatorul are nevoie disperată de lucrători, iar meseriile respective sunt în deficit, atunci, celelalte lucruri rămânând egale, poziţia sindicatului este foarte puternică - cu siguranţă suficient de puternică pentru a redirija resursele financiare din direcţia investiţiilor pe termen lung în cea de satisfacere a solicitărilor salariale imediate. Invers, atunci când oferta de muncă este îndestulătoare, sindicatul se află într-o poziţie mai slabă, iar acolo

unde organizaţia este în curs de reducere a efectivelor de personal prin intermediul disponibilizărilor, sindicatul deţine poziţia cea mai precară.

❹ *Condiţiile de pe piaţa forţei de muncă.* Situaţia economică generală determină transformări ale pieţelor de muncă dintr-o economie. Când activităţile comerciale înfloresc, cererea de resurse este mare. Fiind o resursă majoră, şi munca devine foarte cerută - cel puţin în plan general. Pentru organizaţii, aspectul esenţial îl constituie situaţia acelor pieţe de muncă din care se aprovizionează cu resurse. Anumite meserii vor fi întotdeauna în deficit, chiar şi atunci când oferta globală depăşeşte cererea, iar organizaţiile care doresc să recruteze persoane calificate în meseriile respective trebuie să plătească un preţ mai ridicat. Acolo unde meseriile dorite sunt însă în surplus, organizaţia recrutantă deţine o poziţie avantajoasă.

❺ *Costul vieţii.* Când costul vieţii este ridicat - adică, atunci când inflaţia creşte - angajatorii sunt supuşi la enorme presiuni pentru a majora salariile cu rata inflaţiei. În caz contrar, angajaţii au efectiv de suportat o reducere a puterii lor de cumpărare. Pe termen scurt, această problemă este adesea stopată prin acţiune guvernamentală, sub forma măsurilor de "îngheţare a salariilor" - care în Marea Britanie s-au aplicat de mai multe ori în perioada scursă de la mijlocul anilor '60 şi până în prezent. Pe de altă parte, însă, trebuie recunoscut că salariile nu reprezintă decât un singur element, chiar dacă important, dintre cele care determină creşterea preţurilor, şi că inflaţia este declanşată de o multitudine de factori. Alte forme de intervenţie guvernamentală în direcţia reducerii inflaţiei sunt cele de natură fiscală (de exemplu, impozitarea).

❻ *Acţiunea statului.* De-a lungul timpului, guvernele au intervenit activ în chestiunile de salarizare. În câteva cazuri, au emis acte legislative pentru realizarea anumitor deziderate, prin introducerea unei politici reglementate a veniturilor care să menţină nivelurile de salarizare între anumite limite sau prin promulgarea unor legi destinate să protejeze anumite grupuri de angajaţi (de exemplu, cei aflaţi sub incidenţa Consiliilor de Salarizare şi angajaţii de sex feminin). În alte cazuri, guvernul a recurs la măsuri de natură fiscală (impozitare, rata dobânzilor, cursuri de schimb valutar etc.) pentru a influenţa nivelul salariilor. Politica statului reprezintă un factor crucial în determinarea salariilor. Chiar dacă, aşa cum se grăbesc întotdeauna să semnaleze membrii Guvernului, Statul în sine nu poate să asigure ocuparea întregii forţe de muncă active şi prosperitate pentru toată lumea. Acest lucru nu poate fi realizat decât de cei responsabili cu furnizarea bunurilor şi serviciilor de care avem nevoie, pentru consum, în casele noastre, şi cu plata bunurilor şi serviciilor pe care le cumpărăm de la alţii (adică importuri).

❼ *Productivitatea.* În fond, atât timp cât există pieţe (prin urmare cumpărători) pentru bunuri şi servicii, eficienţa cu care sunt produse acestea este factorul

care determină dacă se poate ajunge la prosperitate. Aşadar, negociatorii salariali fac întotdeauna progrese în tentativa de a obține sume mai mari dacă patronatului i se poate demonstra că ar putea face mai mulți bani prin "autofinanțare", adică salariile majorate pot fi mai mult decât suportate pe seama îmbunătățirii productivității, adică pe seama îmbunătățirii raportului dintre producția rezultată şi resursele utilizate. În această situație există două elemente esențiale: (a) disponibilitatea conducerii de a investi în mijloace noi de producție (maşini, utilaje, tehnologii) şi (b) disponibilitatea angajaților (sindicatelor) de a accepta o mai mare flexibilitate a practicilor de muncă.

❽ *Diferențierile existente/Obiceiuri şi Practici.* Nici o structură salarială nu poate rămâne imună la influența diferențierilor existente între diversele grupuri de angajați şi a celei exercitate de "Obiceiuri şi practici" (adică, practici salariale care au evoluat în timp şi au ajuns să fie acceptate). Anumite diferențieri au ajuns să fie instituite pe baza evaluărilor de posturi, altele au fost instituite probabil ca reacție la presiunile venite din partea anumitor grupuri, în anumite împrejurări. Cele din prima categorie s-ar putea să aibă în continuare o anumită valabilitate nominală, iar cele din a doua, să-şi fi pierdut între timp baza de argumentare. Peste salariul de bază, multe firme au introdus o mare varietate de remunerări suplimentare menite să completeze totalul câştigurilor (ore lucrate peste program, premii etc.), dintre care multe au ajuns să reprezinte o chestiune de "obiceiuri şi practici" - un fel de regulă nescrisă. În prezent, argumentele de tip "obiceiuri şi practici" au început să devină din ce în ce mai puțin sustenabile, din cauza transformărilor tehnologice, a declinului unor sectoare industriale altădată majore şi a efectelor produse de recentele reforme legislative, în special cea referitoare la egalitatea de şanse.

❾ *Schimbarea organizațională/tehnologică.* Organizațiile care se bucură de o situație relativ stabilă, atât din punct de vedere intern cât şi în raport cu mediul exterior, au capacitatea de a-şi implementa politica de salarizare cu destul de multă uşurință. Invers, organizațiile care trec printr-un proces de schimbare masivă, de pildă ca rezultat al presiunilor pieței sau al progresului tehnologic, descoperă probabil că trebuie să-şi restructureze complet sistemul de plăți salariale. Puține sunt firmele care să fi rămas neafectate de răspândirea computerizării, atât la nivelul activităților de birou, cât şi al celor direct productive, ceea ce a dus la solicitarea de noi competențe şi noi definiri (fişe) ale posturilor, reducând în acelaşi timp gradul de cerere pentru multe dintre fostele profesii şi activități.

❿ *Legislația Comunității Europene.* În momentul de față a devenit absolut normal ca organismele legislative supra-naționale să poată influența legea națională. Acest lucru este cu deosebire valabil în problema egalității şanselor, ceea ce comportă un impact major în domeniul salarizării (vezi mai jos).

Discriminarea în temeiul sexului şi salarizarea egală

8. O chestiune de importanţă majoră pentru angajatori, atunci când îşi stabilesc politica de salarizare, este obligaţia de a evita discriminarea ilegală între cele două sexe, în materie de salariu şi alte forme de remunerare. În Marea Britanie, prevederile legale de rezolvare a acestei probleme sunt date de:
   - legea din 1970 cu privire la salarizarea egală;
   - reglementările din 1983 cu privire la amendamente aduse legii salarizării;
   - legea din 1975 cu privire la discriminarea pe motive de sex (vezi capitolul 18);
   - articolul 119 din tratatul de la Roma (vezi capitolul 2);
   - directiva 117 a Comunităţii Europene;
   - legea din 1986 cu privire la discriminarea pe motive de sex (vezi capitolul 18).
9. După cum se poate vedea din lista de mai sus, discriminarea constituie o problemă de mare interes pentru legislaţia Comunităţii Europene şi, din moment ce legea comunitară prevalează în faţa legii britanice în astfel de probleme, eventualele neconcordanţe trebuie eliminate. Ca urmare, atunci când Legea salarizării egale a fost considerată neconformă cu cerinţele Comunităţii Europene, Parlamentul de la Londra a fost obligat să legifereze amendamentele de rigoare. Legislaţia curentă este foarte complexă, după cum a subliniat ministru-adjunct la Ministerul Justiţiei din Marea Britanie, în cadrul unui caz recent judecat (*Leverton v. Consiliul Local Clwyd*, Tribunalul de contencios administrativ, 29.03.1988): "Legea din 1970, aşa cum a fost amendată, este foarte dificil de interpretat juridic, iar în anumite locuri, modul de redactare nu este nici pe departe clar."
10. Legislaţia cu privire la discriminarea sexuală a fost discutată, în principal, la Capitolul 18. În ceea ce priveşte salarizarea egală, iată cum stau lucrurile în prezent.

    Legea din 1970 cu privire la salarizarea egală a intrat în vigoare în 1975, pentru a coincide cu aplicarea Legii asupra discriminării pe motive de sex. Scopul urmărit este acela de a elimina discriminarea arbitrară între bărbaţi şi femei în chestiuni de salarizare şi în alte chestiuni care ţin de contractul de muncă, spre exemplu: plata orelor lucrate peste program, nivelul premierilor, munca în acord, concediile etc. În baza acestei legi, oricine poate să pretindă o remunerare egală cu cea primită de o persoană de sex *opus*, dacă:

    ❶ execută o muncă similară, adică o muncă de acelaşi tip sau asemănătoare cu cea executată de cealaltă persoană;

    ❷ execută o muncă considerată echivalentă în urma unei forme sau alta de evaluare a postului. Legea nu-l obligă pe angajator să întreprindă evaluarea

postului, dar acolo unde aceasta a fost deja făcută, trebuie să aibă la bază o metodă analitică și nu una globală (vezi Capitolul 12).

Conform reglementărilor de amendare a legii cu privire la salarizarea egală (1983), intrate în vigoare în ianuarie 1984, orice angajat poate pretinde remunerare egală cu cea primită de o persoană de sex opus, la *muncă de valoare egală*, considerată din punct de vedere al necesarului de calificare, efort depus etc. Pentru angajatori, consecința directă a acestor amendamente este obligația de a utiliza numai sisteme analitice în stabilirea unei salarizări care să fie echitabile pentru cele două sexe și de a aplica aceleași punctaje valorice și coeficienți de ponderare asupra factorilor utilizați.

Legea salarizării (1986)

11. Această lege recent apărută reprezintă un alt exemplu de intervenție a Statului în chestiuni care țin de plata angajaților. Cele mai importante schimbări introduse de lege sunt în număr în trei, după cum urmează:

❶ Ordinele Comisiei pentru Salarizare (cu privire la nivelurile minime de remunerare, la programul de lucru și la concedii) se vor limita la stabilirea unei singure rate orare a salariului de bază, a unei rate pentru orele lucrate peste program și a unui plafon pentru cheltuielile reținute de angajator în contul locuinței de serviciu puse la dispoziția angajatului. De asemenea, aceste ordine nu se mai aplică angajaților cu vârsta sub 21 de ani, ceea ce înseamnă că nu mai există un salariu minim pentru angajații din acest grup de vârstă.

❷ Cei care exercită meserii manuale nu vor mai avea dreptul să insiste în a li se face plata în numerar, deși drepturile lor deja existente în baza contractelor de muncă încheiate se mențin aceleași. (Legislația anterioară, cunoscută sub denumirea de "Legea camioanelor", dădea muncitorilor manuali dreptul de a fi plătiți în numerar, pentru a-i împiedica pe angajatori să-i plătească în natură și nu în bani.)

❸ Angajatorii cu cel puțin zece angajați nu vor mai avea dreptul să pretindă un rabat de disponibilizare (35%) asupra compensațiilor obligatorii plătite angajaților ale căror posturi se reduc prin disponibilizare.

Sisteme de remunerare

12. Din paragrafele precedente rezultă foarte clar că determinarea salarizării nu este deloc o treabă ușoară pentru organizație. Lăsând la o parte presiunile exercitate din interior asupra conducerii pentru a stabili niveluri acceptabile de salarizare, există și considerabile constrângeri externe, impuse de legislație. Cu atât mai important, deci, este ca managerii să planifice salariile și plățile în mod sistematic,

ţinând cont de influenţele interne şi externe asupra costurilor finale aferente şi asigurând un tratament egal şi echitabil, atât pentru bărbaţi cât şi pentru femei.

13. Plata salariului este o obligaţie legală a angajatorului faţă de angajatul său ("consideraţie"). Cât anume trebuie plătit şi sub ce formă, este o chestiune de judecată proprie a angajatorului sau de negociere între cei doi. Teoretic, dacă angajatorul ar fi liber să-l remunereze pe angajat după cum doreşte, probabil nu i-ar plăti decât suma minimă, sau, ca să-l citäm pe Thomason (1984)[1]:

> "... cea mai scăzută valoare necesară pentru a-şi asigura cantitatea (de manoperă) de care are nevoie în satisfacerea cerinţelor de producţie şi ... pentru a asigura ... o contribuţie suficientă la activităţile întreprinderii, încât să-i permită acesteia să supravieţuiască ..."

Firesţe, în realitate puţini sunt angajatorii care au libertatea de a aborda piaţa muncii în acest fel, dat fiind că, aşa cum am văzut la capitolul anterior, există numeroşi factori care "distorsionează" forţele cererii şi ale ofertei.

14. Să ne întoarcem acum la aspectele cheie ale politicii de remunerare, structurilor de remunerare şi sistemelor de plată a remuneraţiilor. Distincţia care se face între "remuneraţie" şi "salariu" ţine mai mult de obişnuinţa practică, decât de vreo diferenţiere formală (vezi paragrafele 42-44). Plăţile din prima categorie se fac săptămânal şi se referă de obicei la meserii manuale. În continuare, vom examina pe larg următoarele sisteme de remunerare:

- Sisteme de remunerare tarifară în funcţie de timp.
- Sisteme de remunerare în funcţie de rezultatele obţinute ("payment-by-results" - PBR).
- Sisteme de stimulare la nivel de companie.
- Sisteme pe bază de "statut unic".
- Sisteme de remunerare pe bază de competenţă profesională.

Politica de remunerare

15. O politică de remunerare bine gândită trebuie să acopere majoritatea, dacă nu toate, aspectele menţionate în continuare:

> "Politica firmei în materie de remunerare este aceea de a-şi plăti angajaţii la un asemenea nivel, şi de o asemenea manieră, încât:
>
> ❶ să atragă, să păstreze şi să motiveze un număr suficient de angajaţi corespunzători pentru îndeplinirea cerinţelor de producţie;
>
> ❷ să stimuleze un grad optim de productivitate din partea angajaţilor;
>
> ❸ să asigure un înalt nivel de calitate al producţiei rezultate;
>
> ❹ să recunoască valoarea fiecărui post, în comparaţie cu celelalte;

- ❺ să permită angajaţilor să beneficieze şi ei de dezvoltarea şi prosperitatea organizaţiei;
- ❻ să asigure un control adecvat al costurilor de muncă, prin comparaţie cu celelalte costuri şi prin comparaţie cu veniturile."

16. O astfel de politică enunţă clar faptul că firma în cauză este dispusă să plătească pentru a atrage numărul potrivit de angajaţi, cu pregătirea potrivită, şi că, după recrutarea acestora, îşi va utiliza sistemul de remunerare pentru a-i păstra şi motiva pe aceşti angajaţi. Desigur, remunerarea nu este singurul factor implicat în atragerea, păstrarea şi motivarea angajaţilor, dar este un factor extrem de important. Remunerarea poate fi folosită şi pentru a-i stimula pe angajaţi să muncească în mod mai productiv şi să acorde o atenţie deosebită calităţii muncii lor. Din nou, banii nu reprezintă unicul instrument de stimulare a productivităţii, dar pentru muncitorii manuali, în particular, s-ar părea că deţin o semnificaţie deosebită. În lucrarea publicată de Goldthorpe et al (1968)[2], spre exemplu, autorii spun că au descoperit o atitudine clar "instrumentalistă" faţă de muncă în rândul muncitorilor de fabrică din oraşul Luton - adică muncitorii respectivi nu vedeau în muncă decât un simplu mijloc în atingerea unui anumit scop: acela de a obţine suficienţi bani pentru a se bucura de ceea ce doreau realmente să facă.

17. O altă trăsătură importantă a politicii de remunerare este dată de nevoia organizaţiei de a face diferenţieri între posturi/activităţi, în funcţie de valoarea contribuţiei aduse la rezultate, atât pentru asigurarea unei remunerări echitabile, cât şi pentru a stimula angajaţii să accepte mai multă responsabilitate. În fine, orice asemenea politică trebuie să ia în calcul costurile de muncă în raport cu: (a) veniturile şi (b) celelalte costuri, mai ales investiţiile în noi utilaje şi instalaţii de producţie.

Structuri de remunerare

18. Structura de remunerare trebuie proiectată în aşa fel încât să sprijine ideile enunţate prin politica la care tocmai ne-am referit. În principiu, structura de remunerare este o ierarhizare a categoriilor sau tarifelor aferente unui post. Spre exemplu, într-o fabrică există o structură alcătuită din categorii sau tarife pentru şefi de echipă, lăcătuşi calificaţi, electricieni, mecanici calificaţi, operatori de maşini semi-calificaţi, magazioneri, muncitori etc. Categoria este un interval de remunerare în care deţinătorul postului se încadrează pe baza experienţei sau a calificării de care dispune; tariful este suma de bani cu care se remunerează un anumit post (adică X lire sterline pe oră sau X lire sterline pe săptămână). Diferenţele existente între diversele categorii sau tarife de remunerare se numesc "diferenţieri" şi atât angajatorii, cât şi sindicatele, au motive foarte întemeiate pentru a dori menţinerea lor. De obicei, ele au la bază deosebirile de calificare şi de responsabilitate între posturi/activităţi: spre exemplu, tariful unui electrician calificat este mai mare decât al unui operator de maşini semi-calificat. Conducerea

firmei trebuie să stabilească diferenţierile de remunerare necesare pentru a putea atrage angajaţi în anumite clase de posturi. Sindicatele, mai ales cele care reprezintă angajaţi grupaţi pe meserii, trebuie să-şi poată demonstra puterea de a obţine condiţii mai bune pentru angajaţii remuneraţi în funcţie de timp sau care exercită capacităţi sau cunoştinţe suplimentare. Diferenţele între o organizaţie/ ramură de activitate şi alta se numesc de obicei "relativităţi". Relativităţile sunt importante în negocierile salariale, deoarece ambele părţi încearcă de obicei să exploateze tendinţele evoluţiei salariilor în ramuri "comparabile" sau în sectoare economice unde se desfăşoară activităţi similare.

19. Bowey şi Lupton (1973)[3] au conceput o bază de apreciere pentru compararea tarifelor de remunerare aplicate în diverse companii. Cei doi autori au ales cinci factori de comparaţie între posturi/activităţi:

❶ competenţă;

❷ responsabilitate;

❸ efort cerebral;

❹ efort fizic;

❺ condiţii de lucru.

Fiecare factor a fost apoi împărţit într-o serie de sub-factori, cărora li s-a ataşat un coeficient de pondere, ca în exemplul următor:

Aptitudini	
• Studii	5%
• Pregătire practică	5%
• Experienţă	3%
• Performanţă	5%
• Iniţiativă	8%
• Spirit practic	5%
• Dexteritate	5%
Total pondere aptitudini	36%

20. În schema propusă de Bowey şi Lupton, obiectivul urmărit era acela de a identifica similitudinile între posturi/activităţi - şi nu diferenţele dintre ele, ca în cazul evaluării postului (vezi Capitolul 12). O dată alese criteriile adecvate, putem compara posturile/activităţile similare din mai multe organizaţii sau sectoare diferite. Da, numai că această procedură nu e chiar atât de simplă pe cum pare:

"Dacă ... procedura ar arăta că posturile sunt extrem de asemănătoare ... atunci s-ar părea ... că e foarte simplu ... să comparăm remunerarea; chiar aşa s-ar şi întâmpla,

dacă pachetele salariale ar fi concepute la fel. Ar fi însă ceva ieşit din comun ... dacă lucrurile s-ar petrece aşa."

Problema e că remunerarea se compune din mai multe elemente, care foarte adesea diferă considerabil în funcţie de angajator şi de grup sau categorie de angajaţi.

21. Principalele elemente care compun câştigurile unui angajat, în plus faţă de remunerarea de bază, sunt, de obicei, următoarele:

❶ orele suplimentare;

❷ sporul pentru lucrul în schimburi;

❸ premiile individuale;

❹ cota parte din premiile de grup;

❺ indemnizaţiile speciale.

Câteva dintre aceste elemente sunt efectiv garantate de angajator, iar altele nu. În general, angajatorii tind să reducă numărul de plăţi garantate peste remunerarea de bază, iar reprezentanţii angajaţilor caută să sporească numărul acestor câştiguri.

Tipuri de sisteme pentru plata remuneraţiilor

22. În Marea Britanie există la această oră patru tipuri principale de sisteme pentru plata remuneraţiilor, după cum urmează:

❶ Sisteme tarifare pe bază de timp, în care remunerarea se face în funcţie de orele lucrate şi nu de munca depusă.

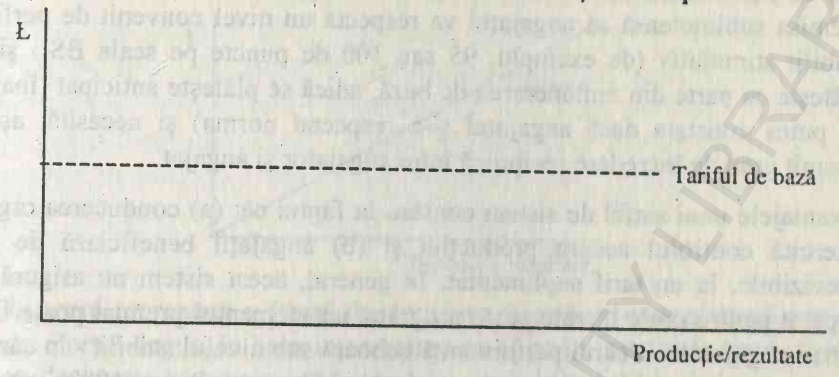
❷ Sisteme de remunerare în funcţie de rezultate, corelate direct cu munca depusă sau cu producţia obţinută.

❸ Sisteme de stimulare la nivel de companie, în care remunerarea este legată de performanţa obţinută la nivelul întregii companii.

❹ Sisteme cu "statut unic", în care lucrătorii manuali sunt plătiţi la fel ca ceilalţi.

23. Sistemele tarifare în funcţie de timp - sunt cele mai des întâlnite sisteme din Marea Britanie. Remunerarea se face la tarife prestabilite, pe oră sau pe săptămână, şi în general nu variază în funcţie de efortul depus sau de rezultatele obţinute. În Figura 20.2 este prezentat efectul productiv al sistemului de remunerare cu tarif orar:

Figura 20.2 Remunerare tarifară în funcţie de timp



Remunerarea prin sisteme de tarifare orară, ca să-i citãm pe Shaw şi Pirie (1982)[4], este "conformă ideii că sistemele de remunerare trebuie concepute în aşa fel încât să stimuleze cooperarea între lucrători şi conducere, pentru obţinerea de rezultate optime ..."

24. Raţiunile care se află în spatele unei astfel de politici sunt:

❶ controlul activităţii aparţine mai degrabă conducerii decât angajaţilor;

❷ flexibilitatea muncii se realizează acolo unde oamenii sunt plătiţi pentru munca depusă văzută mai degrabă ca un întreg decât ca o serie de sarcini specifice (cum se întâmplă în sistemul pe bază de rezultate).

În general, structura tarifară face obiectul unei duble influenţe: măsurătoarea muncii (în cazul de faţă, analiză temporală) şi negocierile colective între angajator şi reprezentanţii sindicali.

25. Cele mai des întâlnite sisteme tarifare în funcţie de timp sunt în număr de două:

❶ tarif zilnic superior;

❷ zi de muncă normată.

Sistemele cu tarif zilnic superior presupun plata unui tarif orar relativ ridicat, subînţelegându-se că munca respectivă este de nivel "superior" sau necesită un grad "superior" de performanţă, deşi nu există nici o tentativă cuantificată de a lega remunerarea de performanţă. Spre deosebire de sistemul cu normă zilnică, în cadrul celui cu tarif superior orele suplimentare şi sporurile pentru lucrul în schimburi sunt plătite aşa cum se obişnuieşte, adică la un tarif mai ridicat. Aceste sisteme au fost promovate de sectoarele industriei chimice, unde instalaţiile funcţionează neîntrerupt ("unităţi cu foc continuu").

Sistemele pe bază de zi-muncă normată, spre deosebire de cele cu tarif zilnic superior, conţin un element de remunerare premială încorporat în chiar structura

lor. În cadrul unui astfel de sistem, remunerarea este fixată plecându-se de la premisa subînțeleasă că angajatul va respecta un nivel convenit de performanță, stabilit stimulativ (de exemplu, 95 sau 100 de puncte pe scala BSI) și care se plătește ca parte din remunerarea de bază, adică se plătește anticipat (înainte de a se putea constata dacă angajatul și-a respectat norma) și necesită, așadar, un anumit grad de încredere reciprocă între angajator și angajat.

26. Avantajele unui astfel de sistem constau în faptul că: (a) conducerea organizației exercită controlul asupra producției și (b) angajații beneficiază de câștiguri previzibile, la un tarif suplimentat. În general, acest sistem nu asigură un tarif separat pentru orele lucrate peste program, iar elementul premial poate fi oricând retras angajatului a cărui performanță coboară sub nivelul stabilit - în caz că acest lucru este imputabil angajatului respectiv. Shaw și Pirie (1982)[4] se arată în favoarea ideii ca premiile fixe să fie plătite mai degrabă în grup decât individual, deoarece:

> "... astfel se încurajează colaborarea în cadrul grupului și devine mai ușor să se atingă niveluri superioare de medie a performanței ... de asemenea, unui grup e mai greu să-i retragi elementul premial ... în opinia noastră, (aceasta) este o caracteristică benefică, deoarece întregul obiectiv al sistemelor pe bază de timp este acela de a asigura un nivel constant de performanță. A-i penaliza pe lucrători că n-au îndeplinit acest nivel nu este de natură să rezolve problema, dar a-i ajuta să-l îndeplinească - da."

27. Principalul dezavantaj al zilei de muncă normate constă în faptul că unii lucrători sunt tentați să-și încetinească ritmul de activitate dacă nu există nici un element direct de stimulare, dar totul depinde, în acest caz, de calitatea supervizării. Această abordare a fost utilizată cu mult succes într-o serie de mari companii producătoare de automobile.

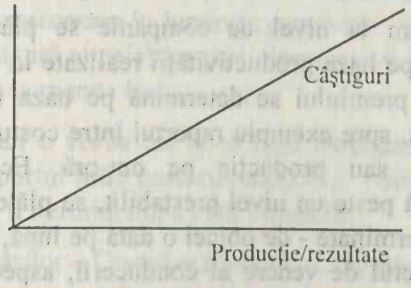
28. Principalele beneficii aduse de sistemele de remunerare în funcție de timp ar putea fi rezumate după cum urmează:

- sunt ușor de aplicat;
- asigură câștiguri previzibile;
- costurile cu forța de muncă pot fi controlate în orice moment;
- stimulează colaborarea între angajați, și nu concurența;
- stimulează flexibilitatea muncii.

Sistemele de remunerare în funcție de rezultate (RFR)

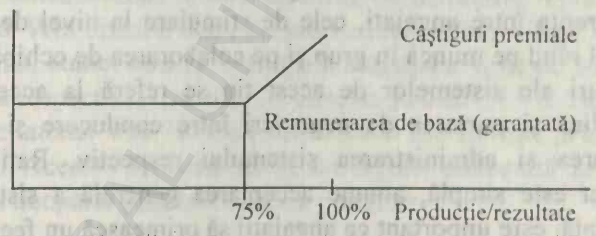
29. Aceste sisteme pun remunerarea în raport direct cu producția sau efortul depus și se pretează cel mai bine la activități manuale care presupun operațiuni repetitive în cadrul unui ciclu de timp relativ scurt. Cel mai binecunoscut este sistemul "în acord", sau "pe bucată", unde angajatul este plătit în funcție de numărul de bucăți realizate, la un tarif convenit pe bucată (vezi Figura 20.3).

Figura 20.3 Tarifare directă în acord



Plata în acord reprezintă o formă de stimulare directă, în care premiul este direct legat de efortul depus, în baza unor norme stabilite în funcţie de timp, şi în care angajatul primeşte recompensa bănească la câteva zile după încheierea procesului de muncă. Cu cât lucrătorul produce mai mult, cu atât câştigă mai mult. Există mai multe variante ale sistemului în acord, spre exemplu înglobarea unui tarif garantat, să zicem până la maximum 75% din nivelul standard de performanţă, după care orice depăşire este plătită la un tarif suplimentat (vezi Figura 20.4).

Figura 20.4 Combinaţie între tarifare orară şi tarifare în acord



30. Avantajele sistemelor în acord derivă, în primul rând, din faptul că: (i) angajaţii pot fi motivaţi să depună eforturi suplimentare şi pot fi recompensaţi în termen de doar câteva zile, pentru acest lucru, şi (ii) se pot realiza volume superioare de producţie. Dezavantajele sunt în număr mai mare decât avantajele, după cum urmează:

- tariful fixat pe bucată face foarte adesea obiectul disputelor şi al târguielii;
- lucrătorii pot găsi modalităţi de a câştiga mai mult fără a depune un efort pe măsură (adică, altfel spus, "învaţă cum să păcălească sistemul");
- efortul productiv este la mâna fiecărui angajat în parte (adică dacă un lucrător se hotărăşte "s-o lase mai moale", fiindcă pentru ziua sau săptămâna respectivă a atins un nivel al câştigurilor pe care îl consideră satisfăcător, supervizorul său nu prea mai are cum să se amestece);
- nivelul calităţii are uneori de suferit din cauza eforturilor intense de realizare a unor cantităţi mai mari de producţie;
- lucrătorii auxiliari, a căror muncă nu poate fi măsurată în acelaşi fel, nu au posibilitatea să beneficieze de creşterea volumului de producţie, ceea ce poate duce la nemulţumiri în rândurile acestor grupuri.

Sistemele de stimulare la nivel de companie

31. În cadrul unui sistem la nivel de companie se plăteşte un premiu tuturor angajaţilor existenţi, pe baza productivităţii realizate la nivelul întregii companii. De obicei, mărimea premiului se determină pe baza unei chei de măsurare a productivităţii muncii, spre exemplu raportul între costurile cu forţa de muncă şi unitatea de produs, sau producţia pe om-oră. Economiile sau producţia suplimentară realizată peste un nivel prestabilit, se plătesc angajaţilor la anumite intervale de timp determinate - de obicei o dată pe lună, o dată pe trimestru sau o dată pe an. Din punctul de vedere al conducerii, aspectul cel mai important îl constituie ideea ca măsura aleasă pentru productivitate să fie una care reflectă performanţa reală de muncă pe parcursul perioadei respective. Astfel, indicatorii de genul celor menţionaţi mai sus sunt legaţi în mod mai direct de performanţa individuală a angajaţilor, decât, să zicem, indicatorii de rentabilitate a companiei, din care mare parte sunt uneori realizaţi ca urmare a unor activităţi aparte de munca angajaţilor, cum ar fi: vânzarea unor active, stabilirea unor preţuri optime pentru produsele companiei etc.

32. Spre deosebire de sistemele de plata în funcţie de rezultate, care tind să încurajeze concurenţa între angajaţi, cele de stimulare la nivel de companie se bazează în primul rând pe munca în grup şi pe colaborarea de echipă. Una dintre principalele trăsături ale sistemelor de acest tip se referă la accentul pus pe consultarea periodică şi purtarea de negocieri între conducere şi angajaţi, în legătură cu derularea şi administrarea sistemului respectiv. Raţiunea acestui permanent contact este simplă, anume acceptarea generală a sistemului de ambele părţi. Totodată, este important ca angajaţii să primească un feedback adecvat în legătură cu performanţa, atât din punct de vedere al aşteptărilor conducerii, cât şi din cel al rezultatelor obţinute. Cele mai larg răspândite sisteme de stimulare la nivel de companie sunt în număr de două:

- Planul Scanlon
- Planul Rucker.

33. Planul Scanlon. Acest sistem, care a apărut în Statele Unite în anii 1940, reprezintă practic un plan de "cotă-parte la producţie", adică, în cazul în care producţia realizată de un număr dat de angajaţi duce la scăderea costurilor unitare de manoperă, atunci economiile astfel obţinute vor fi puse în comun pentru distribuirea către angajaţi, în baza unui principiu convenit de comun acord - posibil ca întreaga sumă a economiilor să fie pusă la dispoziţia angajaţilor, sau, cel mai probabil, o mare parte din ea. F.G. Lesieur (1958)[5], de exemplu, descrie experienţa unei companii americane, Lapointe Machine Tool Company, unde creşterile de productivitate erau repartizate pe baza următorului principiu: 75% către participanţi (angajaţi) şi 25% către companie. Elementul central al sistemelor de acest tip îl constituie comisiile de productivitate pe fabrică, alcătuite atât din reprezentanţi ai conducerii cât şi ai angajaţilor şi a căror sarcină constă în

alegerea criteriilor de evaluare a productivităţii, urmărirea performanţei şi operarea schimbărilor necesare în lumina experienţei. Aceste comisii deţin putere executivă, ceea ce asigură angajaţilor participanţi posibilitatea reală de a lua parte la deciziile cu privire la munca lor.

34. Planul Rucker. Şi aici e vorba tot de o idee americană, datând din anii 1950. Planul are la bază raportul între costurile muncii şi "valoarea adăugată". Valoarea adăugată (VA) poate fi definită după cum urmează:

VA = Valoarea vânzărilor – Costul materialelor/achiziţiilor de aprovizionare

În esenţă, valoarea adăugată reprezintă diferenţa între ceea ce intră în fabrică, sub formă de materii prime, materiale şi subansamble, şi ceea ce iese din fabrică, sub formă de produse finite. Uneori, pentru a se scoate în evidenţă acest aspect, valoarea adăugată este denumită şi "valoare de producţie".

La fel ca şi în sistemul Scanlon, şi aici se convine între conducere şi angajaţi un standard corespunzător de productivitate. În cazul de faţă, indicatorul crucial îl reprezintă raportul între valoarea adăugată şi costurile cu manopera. Un raport tipic ar fi cel de 2:1, adică situaţia în care costurile cu manopera reprezintă 50% din valoarea adăugată. Prin urmare, dacă valoarea adăugată într-o lună dată a fost de 200.000 lire sterline, atunci cota de manoperă anticipată va fi de 100.000 lire sterline. Dacă, în luna respectivă, costurile efective de muncă nu s-au ridicat decât la 85.000 lire sterline, atunci s-au "economisit" 15.000 lire sterline prin creşterea productivităţii muncii. Această din urmă sumă, sau o parte convenită de comun de comun acord, se pune deoparte pentru fondul de premiere.

35. Productivitatea este relaţia dintre intrările de producţie şi ieşirile de producţie. Astfel, dacă pentru un volum dat de intrări, se realizează mai mult decât s-a stabilit anterior ca volum al ieşirilor, înseamnă că productivitatea a fost îmbunătăţită. Sau, privind lucrurile puţin altfel, dacă acelaşi volum de ieşiri poate fi realizat cu ajutorul a mai puţine intrări, înseamnă că productivitatea a fost îmbunătăţită. Mărimile tipice utilizate pentru evaluarea productivităţii sunt prezentate în Figura 20.5.

Datele necesare pentru aplicarea criteriilor alese, spre exemplu: producţia realizată per om-oră, se obţin din evidenţele obişnuite ale departamentului de producţie şi ale celui de personal. Prin urmare, în sistemele de acest gen nu este nevoie de un studiu prea detaliat al comportamentului productiv al angajaţilor, aşa cum se întâmplă cu majoritatea sistemelor de stimulare la nivel individual.

Figura 20.5 Mărimi tipice pentru măsurarea productivității

Mărimi de intrare	Mărimi de ieşire
Ore-om lucrate	Volume de producție
Costul manoperei	Costuri de producție
Costul materialelor	Valoare adăugată
Timp funcționare utilaj	Timp funcționare utilaj la capacitatea planificată
	Profit din exploatare

36. Iată în continuare care sunt principalele avantaje ale sistemelor de tip Plan Scanlon şi Plan Rucker:

- încurajează colaborarea între angajați şi conducere;
- încurajează colaborarea între angajați;
- produc importante economii de costuri, prin mai buna utilizare a materialelor/mijloacelor de producție;
- evită dificultățile pe care le presupun stabilirea şi instituirea standardelor individuale de performanță, adică dispute cu angajații în privința normelor;
- utilizează mărimi ale productivității care au la bază mai degrabă tehnici de contabilizare a costurilor decât cercetarea muncii;
- determină, la toate nivelurile organizației, conştientizarea interdependențelor care se manifestă în cadrul procesului de producție;
- pot fi aplicate, în aceeaşi măsură, şi pentru lucrătorii cu participare directă la producție şi pentru cei cu participare indirectă.

Dezavantaje sunt puține:

- nu întotdeauna reiese foarte clar în ce măsură o anumită mărime a productivității reflectă contribuția forței de muncă şi nu pe cea asigurată de alți factori;
- pentru angajatul individual, stimulentul are un caracter oarecum abstract şi îndepărtat.

Sistemele pe bază de statut unic

37. Sistemele cu statut unic, sau cu statut de cadre, sunt cele destinate să armonizeze sistemele de remunerare care funcționează într-o organizație în primul rând prin eliminarea distincției făcute între tratamentul lucrătorilor manuali şi cel aplicat cadrelor care desfăşoară o muncă intelectuală ("gulere albe"). Lupton şi Bowey (1983)[6] arată că, pe perioada anilor 1960 şi 1970, "peste un sfert de milion de lucrători manuali au trecut de la sisteme de remunerare cu tarif orar sau săptămânal, la o formă sau alta de sistem de salarizare". Un sistem de salarizare

poate varia de la a plăti lunar fiecărui angajat un salariu stabilit în cifră anuală, şi până la revizuirea completă a bazei contractuale pentru lucrătorii manuali, prin introducerea aceloraşi beneficii (avantaje) ca şi în cazul cadrelor de birou: planuri de pensii, concedii de odihnă, concedii medicale şi altele. În opinia lui Lupton şi Bowey (1983)[6], acordurile contractuale din această ultimă categorie, "reprezintă mai mult decât o schimbare a sistemului de remunerare şi a condiţiilor de muncă pentru lucrătorii manuali. Angajatorii în cauză încercau în mod conştient să schimbe tipul raporturilor între conducere şi lucrători, dorind să stimuleze simţul responsabilităţii, orgoliul profesional şi cooperarea, în speranţa că toate acestea vor duce la creşterea eficienţei."

38. Avantajele statutului unic sunt:

- organizaţia realizează economii în materie de costuri administrative;
- posibilităţile lucrătorilor manuali de a solicita credite sunt mult îmbunătăţite prin aceea că dispun de un salariu anual;
- pot duce la îmbunătăţirea relaţiilor de muncă profesionale;
- se evită "deriva" fondului de salarizare, din moment ce nu există plăţi suplimentare de efectuat;
- lucrătorii manuali beneficiază de o gamă mai largă de avantaje decât înainte;
- organizaţia nu trebuie să plătească ore suplimentare lucrătorilor manuali;
- administrarea sistemului de remunerare devine mai simplă.

Dezavantajele sunt:

- creşterea costurilor de muncă, datorată îmbunătăţirii condiţiilor oferite lucrătorilor manuali;
- se reduc posibilităţile aflate la dispoziţia conducerii, de a recupera pierderile de producţie pe termen scurt, prin introducerea orelor suplimentare;
- lucrătorii manuali trebuie să aştepte o lună întreagă, în loc de o săptămână, pentru a fi plătiţi.

Sisteme de remunerare pe bază de competenţă

39. În lumina progresului tehnologic şi a influenţei exercitate de metodele japoneze de producţie (de exemplu: program flexibil, producţie fără stocuri etc.), mai multe firme din sectorul manufacturier au introdus remunerarea pe bază de competenţă - RBC ("skills-based pay - SBP"). Un astfel de sistem pune remunerarea în raport direct cu însuşirea calificărilor şi a cunoştinţelor necesare şi este cu deosebire aplicabil acolo unde funcţionează practici de muncă flexibile care presupun policalificare.

40. O importantă condiţie iniţială a RBC, necesară şi obligatorie, este existenţa unui set clar de norme de activitate, inclusiv criterii corespunzătoare de evaluare a performanţei (vezi Capitolul 29). Cu ajutorul acestui set de norme se evidenţiază ce anume *se cere*, la ce *standarde* şi în ce fel de *situaţii*. În cadrul unui astfel de

sistem, angajaţii vor fi consideraţi mai degrabă ca îndeplinind un anumit rol profesional, care presupune îndeplinirea unei serii de sarcini şi obligaţii.

41. Sistemele RBC necesită, de asemenea, şi o bază solidă de comunicare între angajaţi, precum şi o pregătire specifică a exercitării competenţelor, pentru ca acestea să poată fi utilizate în mod eficient.

Sisteme de salarizare şi beneficii (avantaje) pentru angajaţi

42. Un sistem de salarizare poate fi analizat în mod optim dacă este considerat ca un mecanism prin care organizaţia îşi planifică cum să-i atragă, să-i păstreze, să-i recompenseze şi să-i motiveze pe angajaţii salariaţi, adică pe cei care sunt plătiţi lunar în baza unei cifre totale anuale. Aici sunt incluse şi "beneficiile (avantajele) angajatului", care altădată reveneau numai cadrelor salariate, dar care în prezent sunt aplicate pentru toate categoriile de angajaţi.

43. Pentru stabilirea unui sistem de salarizare, organizaţia va trebui să parcurgă un proces de genul celui schiţat în Figura 20.6. Primul pas constă în a conveni o politică a salariilor (precum şi a beneficiilor). Aşa cum am spus puţin mai devreme, aceasta va fi direcţionată, de obicei, spre recrutarea, păstrarea şi recompensarea angajaţilor cu statut de cadre. Al doilea pas constă fie în evaluarea posturilor şi ierarhizarea lor pe niveluri (adică pe gradaţii sau scale), fie în efectuarea de comparaţii salariale cu alţi angajatori. Un alt pas foarte important se referă la evaluarea performanţei angajaţilor cu statut de cadre, prin intermediul unei forme sau alta de evaluare a personalului (vezi Capitolul 23).

44. Lupton şi Bowery (1983)[6] consideră că un sistem de salarizare prezintă următoarele caracteristici:

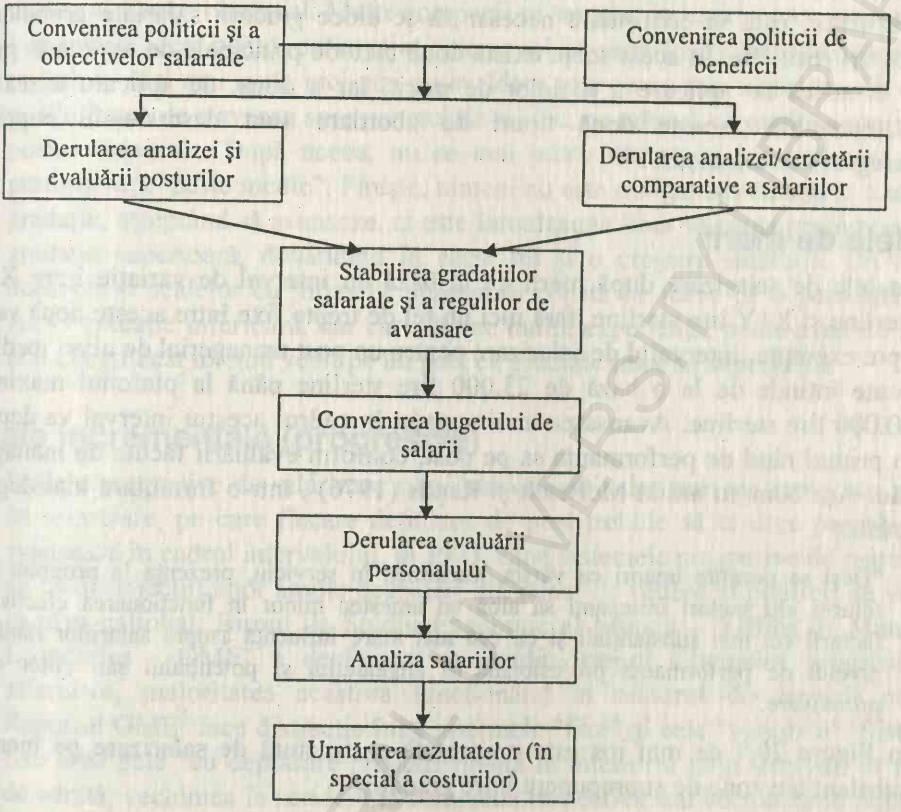
❶ O ierarhie a nivelurilor de remunerare.

❷ O ierarhie a posturilor.

❸ Un set de reguli şi proceduri care definesc:

a) un raport între 1 şi 2;
b) ce condiţii sunt necesare pentru deplasarea de la un nivel la altul;
c) cine ia decizia de alegere, sau prin ce proces sunt luate astfel de decizii, atunci când se concurează pentru promovare.

Figura 20.6 Elaborarea unui sistem de salarizare



45. Ierarhia nivelurilor de remunerare este legată de gradaţiile sau treptele salariale valabile în cazul unui anumit grup particular de posturi. Spre deosebire de activităţile manuale, unde remunerarea este fixă, posturilor salariate li se alocă o gamă posibilă de salarii. Deplasarea dinspre treapta de jos a unei scale de salarizare, înspre partea superioară, depinde fie de meritele persoanei în cauză, fie de vechimea în muncă, iar uneori chiar de amândouă. În general vorbind, sectorul privat preferă utilizarea scalelor salariale pe bază de merit, în timp ce sectorul public preferă scalele incrementale (progresive). Creşterea costului vieţii se aplică, de obicei, ambelor tipuri de scale, fie prin intermediul unei sume fixe, fie, de cele mai multe ori, prin coeficienţi procentuali. Astfel, structura salarială globală poate fi permanent raportată la preţurile exterioare.

46. În primă fază, ierarhia posturilor dintr-o organizaţie se dezvoltă "organic", sau "natural", pe măsură ce creşte efectivul de personal. Scalele de remunerare tind să urmeze această dezvoltare organică şi uneori arbitrară. Ulterior, ierarhia posturilor poate fi organizată pe o bază mai raţională, apelând la o formă sau alta de evaluare a posturilor pentru măsurarea şi diferenţierea acestora. Tehnicile de evaluare a

posturilor au fost analizate la Capitolul 12. Chiar şi acolo unde are loc evaluarea posturilor, este în continuare necesar să se aloce gradaţii salariale grupelor de posturi rezultate. În acest scop, există două metode principale de abordare: prima ar fi aceea de aplicare a scalelor de merit, iar a doua, de aplicare a scalelor incrementale. Aceste două tipuri de abordare sunt descrise în cuprinsul paragrafelor următoare.

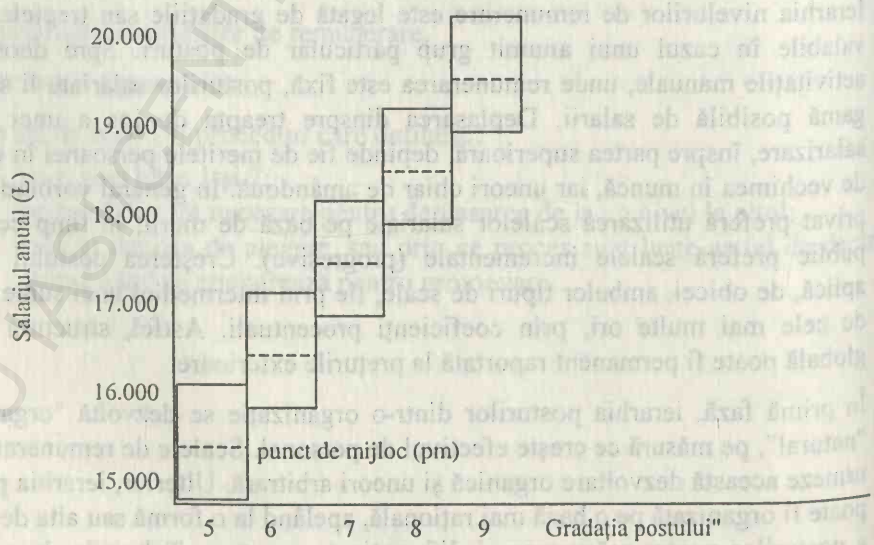
Scalele de merit

47. Scalele de salarizare după merit au la bază un interval de variaţie între X lire sterline şi X+Y lire sterline, fără nici un fel de trepte fixe între aceste două valori. Spre exemplu, intervalul de salarizare pentru un post managerial de nivel mediu se poate întinde de la o bază de 23.000 lire sterline până la plafonul maxim de 30.000 lire sterline. Avansarea unui angajat în cadrul acestui interval va depinde în primul rând de performanţa sa pe post, conform evaluării făcute de managerul său. Aşa cum au arătat McBeath şi Rands (1976)[7], într-o formulare mai degrabă critică:

> "Deşi se permite uneori ca vârsta, vechimea în serviciu, prezenţa la program şi feluriţi alţi factori irelevanţi să aibă un amestec minor în funcţionarea efectivă, factorii cei mai substanţiali şi cu cea mai mare influenţă asupra salariilor rămân nivelul de performanţă profesională al angajatului şi potenţialul său viitor de promovare."

48. În Figura 20.7 de mai jos este prezentată o structură de salarizare pe merit cu substanţiale zone de suprapunere între gradaţii:

Figura 20.7 Structură tipică de salarizare pe scale de merit



49. Se observă că intervalele de salarizare prezentate în Figura 20.7 indică punctul de mijloc al fiecărui interval. Multe companii se servesc de acest punct, prezentându-l ca salariu ideal pentru un angajat care se achită satisfăcător de sarcinile aferente postului - nici mai mult, nici mai puţin. Ideea este ca un nou venit pe post să aibă posibilitatea de a avansa spre punctul de mijloc, pe măsură ce capătă experienţă în postul respectiv. După aceea, nu se mai poate obţine nici o avansare fără o performanţă "peste medie". Firește, nimeni nu este obligat să rămână la o anumită gradaţie, aşteptând să avanseze, ci este întotdeauna liber să caute promovarea la o gradaţie superioară, dobândind în acest fel şi o creştere salarială. Un avantaj deosebit al scalelor cu intervale suprapuse constă în aceea că o persoană aflată într-o gradaţie inferioară, dar care deţine multă experienţă, poate avea un salariu mai mare decât un nou venit pe un post cu gradaţie imediat superioară.

Scale incrementale (progresive)

50. Scalele progresive de salarizare sunt intervale de salarizare cu trepte sau praguri de salarizare, pe care fiecare deţinător de post trebuie să le urce pe măsură ce avansează în cadrul intervalului. În 1973, când sistemele progresive de remunerare au făcut obiectul unor ample dezbateri din punct de vedere al politicii de venituri în plan naţional, Biroul de Studiu Economic al Muncii - "Office of Manpower Economics - OME" a desfăşurat un studiu asupra sistemelor progresive de salarizare, majoritatea acestora funcţionând în sectorul de servicii publice. Raportul OME[8] face distincţie între sistemele "fixe" şi cele "variabile". Sistemele fixe erau cele "cu deplasare predeterminată în interiorul unui interval, în funcţie de vârstă, vechimea în serviciu la compania respectivă sau vechimea în muncă ori vechimea în gradaţia respectivă ...". Scalele fixe se împărţeau, apoi, în scale cu avansare automată, de obicei pe baza vechimii pe post sau în gradaţie, şi în scale cu flexibilitate limitată, unde treapta de majorare putea fi dublată sau triplată în caz de bună performanţă, sau putea fi refuzată în caz de performanţă nesatisfăcătoare. Studiul OME a arătat, de asemenea, că în multe locuri se utilizau sisteme hibride, în care erau combinate atât elemente fixe, cât şi variabile, sugerând existenţa "unui spectru de sisteme, în cadrul căruia cele eminamente fixe se nuanţează cu diverse grade de flexibilitate până ajung să se transforme în sisteme predominant variabile cu diverse grade de determinare."

51. În Figura 20.8 de mai jos este prezentat un exemplu de scală progresivă de salarizare:

Figura 20.8 Scala de salarizare pentru post de cadru universitar (Lector Gradul B)

Scală de salarizare – Cercetare universitară (Gradul 1A)	
	Ł
Plafon minim pentru personal cu diplomă universitară	14.317
	15.154
Plafon minim la vârsta de 27 de ani	15.986
	16.628
	17.466
	18.294
	18.985
	19.848
	20.677
Plafon maxim scală	21.519

52. Această scală dată ca exemplu întruchipează mai multe principii ale unui sistem progresiv. Avansarea este mai mult sau mai puțin automată, deci cu cât o persoană rămâne timp mai îndelungat pe post, cu atât câştigă mai mult, până atinge plafonul maxim al scalei respective. Pentru a se putea face comparația cu alte gradații, în funcție de vârstă, există un punct minim de intrare pentru lectorii care au depăşit vârsta de 27 de ani. În fiecare an (de obicei în luna octombrie), persoana avansează la punctul următor de pe scală, asigurându-şi astfel o creştere salarială minimală pe parcursul unui an. Aproape în fiecare an (de obicei în luna aprilie) se acordă o mărire generală, aferentă costului vieții, care majorează toate scalele cu un anumit procentaj. De fapt, mărirea generală echivalează invariabil cu o sumă mult mai mare decât orice avansare incrementală în cadrul scalei salariale.

Multe scale academice (în special cele aferente posturilor de carieră) au un plafon de eficiență sau de nivel al activității, peste care persoana în cauză nu poate trece fără o formă sau alta de verificare în ceea ce priveşte: (a) eficiența pe post, sau (b) volumul activității întreprinse în mod curent. Recentele indemnizații asigură, totodată, majorări suplimentare limitate pentru performanță, în baza deciziei unilaterale a forului care le acordă.

53. Principalele avantaje şi dezavantaje ale sistemelor pe bază de merit şi ale celor progresive pot fi rezumate după cum urmează (Figura 20.9):

Figura 20.9 Avantaje şi dezavantaje ale sistemelor de salarizare pe merit şi ale celor progresive

Sistemele bazate pe merit

Avantaje	Dezavantaje
• În centrul atenţiei se află performanţa individuală, şi mai puţin vechimea în muncă	• Necesită un sistem de apreciere
• Asigură numeroase posibilităţi de recompensare a eforturilor sau rezultatelor suplimentare	• Nu întotdeauna par să fie echitabile în ochii angajaţilor
• Salariile pot fi ajustate în mod mai flexibil decât permit scalele progresive	• Angajaţii nu au cum să ştie dinainte cât anume vor primi pentru "meritele" lor

Sisteme progresive

Avantaje	Dezavantaje
• Simplitate în operare	• Lipsă de flexibilitate
• Sunt clar înţelese de angajaţi	• Există tendinţa de a se recompensa performanţa mediocră, în locul performanţei superioare
• Nu este nevoie de un sistem de apreciere	
• Angajaţii au posibilitatea să-şi previzioneze creşterea salarială	

54. Retribuirea angajaţilor nu este numai o chestiune de plată a câştigurilor, adică remuneraţii şi salarii, ci priveşte şi beneficiile din afara retribuţiei - sau "beneficiile în natură". Aceste beneficii din afara retribuţiei sunt denumite în general "beneficiile angajatului", iar uneori li se mai spune şi beneficii "colaterale" sau "suplimentare". În principiu, cele "colaterale" se referă la beneficiile mai importante, cum ar fi pensiile, şi care sunt aplicate în general la nivelul întregii organizaţii. Cele "suplimentare" se referă fie la beneficii mai puţin semnificative, cum ar fi asigurările private de sănătate, fie la cele acordate în primul rând ca privilegiu. În cadrul capitolului de faţă, termenul de "beneficii ale angajatului" este folosit în sens generic, pentru a desemna toate avantajele oferite în afara retribuţiei. Iniţial, de beneficii nu dispuneau decât "cadrele", adică angajaţii salariaţi, muncitorii fiind excluşi. Actualmente, în privinţa beneficiilor se manifestă o tendinţă de armonizare a condiţiilor din contractul de muncă - aşa-numitele sisteme "cu statut unic". În consecinţă, chiar dacă anumite beneficii continuă să fie acordate pe bază diferenţiată, cel puţin sunt puse la dispoziţia tuturor angajaţilor, şi nu numai a cadrelor din organizaţie.

Beneficiile angajatului

55. De obicei, beneficiile se acordă sub forma unui pachet de avantaje, spre exemplu: pensii, masă subvenţionată, reduceri de preţ la produsele companiei etc. Beneficiile de acest tip prezintă diverse grade de importanţă pentru angajatul individual. Un angajat mai în vârstă pune mult mai mare preţ pe pensie decât unul mai tânăr. Unii angajaţi apreciază mesele subvenţionate, pe când alţii s-ar putea să prefere bonurile valorice pentru masa de prânz. Toţi angajaţii primesc, probabil, cu multă bucurie propunerea de a primi maşină de serviciu.

    În majoritatea planurilor de beneficii, angajatului nu i se permite să aleagă pe baza aşa-numitului sistem al "listei de meniu", adică un sistem în care angajatul ar putea alege beneficiile pe care le apreciază cel mai mult, din punct de vedere personal, până la atingerea unui plafon maxim de costuri pentru companie. În general, beneficiile sunt oferite fără posibilitatea de negociere, cu excepţia planurilor de pensii private, unde participarea este de obicei obligatorie.

56. Beneficiul cel mai frecvent întâlnit în oferta organizaţiilor este participarea la un fond de pensii ocupaţional, unde angajatorul contribuie în limita a 6-10% din salariul angajatului. Acest tip de beneficiu poate fi considerat, fără riscul de a greşi prea mult, ca beneficiu de asigurare socială, pe când altele intră în categoria beneficiilor de muncă şi a celor de funcţie. În Figura 20.8 de mai jos sunt prezentate exemple din toate aceste trei categorii.

Figura 20.8 Beneficii ale angajatului

Beneficii de asigurare socială	Beneficii de muncă	Beneficii de funcţie
Planuri de pensii	Mese subvenţionate/bonuri valorice*	Autoturisme de lux
Asigurări de viaţă*	Maşină de serviciu (pentru utilizatori esenţiali, cum ar fi agenţii de vânzări)	Planuri de pensii şi asigurări de viaţă în valoare mai mare
Planuri de asigurări medicale private*	Împrumuturi pentru achiziţionarea unei maşini/indemnizaţii maşină (utilizatori esenţiali)	Indemnizaţii pentru ocazii de protocol
Împrumuturi temporare pentru obţinerea creditului necesar achiziţiei unei locuinţe	Indemnizaţii pentru folosirea maşinii personale în interes de serviciu (utilizatori obişnuiţi)	Decontarea convorbirilor telefonice
Ipoteci cu cost redus	Posibilităţi speciale de pregătire profesională	Planuri de studii pentru copii
Creşă pentru copii preşcolari*	Zi liberă pe criterii religioase	
Sisteme de participare la profit*	Trofee (personalul de vânzări)	
Opţiuni de cumpărare a acţiunilor firmei		
Consiliere pre-pensionare		
Consiliere în caz de disponibilizare*		

Notă: * indică beneficiile care sunt acum general disponibile în aceeaşi măsură pentru lucrătorii manuali ca şi pentru cadrele salariate. După cum se poate vedea din lista de mai sus, în beneficiile angajatului se pune cel mai mare accent pe siguranţa postului.

57. Beneficiile de asigurare socială sunt de două feluri: beneficii pe termen lung, cum ar fi pensiile şi asigurările de viaţă, şi asistenţa acordată pentru rezolvarea problemelor imediate, cum ar fi schimbarea domiciliului în interes de serviciu, împrumutul temporar pentru obţinerea creditului necesar în cumpărarea altei case.

Beneficiile de muncă sunt strâns legate de cerinţele impuse, în privinţa angajaţilor, de activitatea economică normală a organizaţiei. Astfel: (i) angajaţii trebuie să fie corespunzător hrăniţi pe parcursul zilei de muncă; (ii) corespunzător pregătiţi pentru a-şi îndeplini obligaţiile profesionale; (iii) trebuie să li se asigure mijloace de transport adecvate atunci când se deplasează în interes de serviciu.

Beneficiile de funcţie nu sunt aplicabile pe scară largă. Ele reprezintă, de fapt, un tip diferit de "avantaj", pe care mulţi l-ar considera, mai înainte de orice altceva, o formă de recompensare. Aceste beneficii se acordă numai angajaţilor din eşalonul cel mai de vârf al organizaţiei şi de obicei sunt văzute ca o modalitate convenabilă de a suplimenta salariul impozitat care să reprezinte o parte din retribuţia totală.

Statul şi beneficiile angajatului

58. Am menţionat puţin mai devreme că beneficiilor angajatului li se mai spune uneori beneficii "colaterale", ceea ce sugerează că ele nu reprezintă deloc un element central al remunerării totale, ci sunt considerate "suplimente facultative", atât de angajatori, cât şi de angajaţi. Nimic n-ar putea fi mai departe de adevăr, în momentul de faţă. Chiar şi în urmă cu peste 20 de ani, Moonman (1973)[9] putea să scrie că:

> "ambele partide (politice) admit că guvernul are de jucat un anumit rol în asigurarea unei compensări pentru angajaţi, dincolo şi peste salarii şi remuneraţii, şi că trebuie găsită o modalitate de a-i obliga pe angajatori să instituie sistemele necesare în acest sens, în afara celor asigurate de Stat."

Astăzi, a devenit foarte limpede că guvernele - cel puţin în statele europene - instituie directive mult mai ferme în privinţa beneficiilor pe care angajatorii trebuie să le ofere angajaţilor. Astfel, apar din ce în ce mai multe prevederi legale destinate să stabilească norme minime în asigurarea acestor beneficii către toţi angajaţii, cu deosebire în ceea ce priveşte:

- asigurările medicale/sociale de stat;
- pensiile (vezi Capitolul 15, paragrafele 5-9);
- concediile de odihnă plătite;
- concediile de boală plătite;
- măsuri speciale de disponibilizare.

59. Se poate aduce argumentul că Statul a preluat efectiv aspectele de protecție socială și individuală din cadrul relațiilor de muncă, pentru a asigura un nivel minim al beneficiilor pentru angajați, pe care angajatorii pot să-l suplimenteze, dacă doresc, pentru unii dintre angajații lor sau chiar pentru toți. În prezent, guvernele par să fie mai puțin interesate de aspectele non-sociale ale beneficiilor pentru angajați, deși încep să dea o mai mare atenție planurilor opționale de achiziționare a acțiunilor companiei, ca mijloc de promovare a unui grad sporit de participare și angajament al angajaților față de obiectivele generale ale companiei unde lucrează.

60. Unul din aspectele de maxim interes pentru guvern, în materie de beneficii ale angajaților, îl reprezintă impozitarea - adică, altfel spus, dacă un anumit beneficiu trebuie considerat parțial neimpozabil sau nu. În materie de remunerații și salarii, problema poate fi rezolvată simplu prin intermediul sistemului de impozitare PAYE ("Pay-As-You-Earn" - "Plătești (impozit) pe măsură ce câștigi (venituri)"), în care angajatorul reține impozitul la sursă, conform codificării fiscale a fiecărui angajat, și îl varsă la bugetul statului. Până de foarte curând, beneficiile angajaților au fost tratate cu destulă indulgență de guvernele care s-au succedat în Marea Britanie. Acum, însă, există un mai mare interes în studierea și implementarea unor modalități de impozitare a unei serii întregi de beneficii, cum ar fi mașina pusă la dispoziție de firmă pentru uz personal. O astfel de inițiativă comportă importante implicații pentru angajații care văd în acordarea beneficiilor de funcție un element principal de creștere a remunerării totale, dar care nu presupune totodată și un nivel ridicat de impozitare.

Politica de acordare a beneficiilor

61. Atunci când se află în situația de a hotărî ce politică a beneficiilor să adopte, orice organizație trebuie să răspundă mai întâi la câteva întrebări pertinente.

❶ Ce se urmărește prin politica de acordare a beneficiilor? De exemplu:
- respectarea unor obligații sociale/legale elementare?
- stimularea simțului de responsabilitate al angajaților?
- recompensarea angajaților?
- reducerea poverii fiscale suportate de angajat?
- sporirea reputației de care se bucură organizația?

❷ Ce tipuri de beneficii ar trebui oferite? De exemplu:
- toate tipurile, sau numai cele de asigurări sociale și sprijin social?

❸ Căror grupuri de angajați ar trebui să li se acorde beneficii? De exemplu:
- tuturor grupurilor existente?
- numai angajaților dintr-un anumit eșalon?

- numai angajaţilor din anumite grupuri ocupaţionale, cum ar fi grupul cadrele manageriale?
- managerilor de nivel superior?

❹ Care sunt costurile estimate pentru punerea în practică a programului de beneficii? De exemplu:

- cât pentru beneficii pe termen lung?
- cât pentru beneficii imediate?

❺ În se măsură ar trebui ca programul ales să fie influenţat de politicile în aceeaşi domenii ale firmelor concurente?

❻ Ce anume este probabil să realizăm prin intermediul programului? De exemplu:

- valoare pentru angajaţi?
- eficienţă de cost pentru organizaţie?
- facilităţi din punct de vedere al impozitării?
- spirit de conlucrare din partea angajaţilor?
- relaţii bune între diversele grupuri din cadrul organizaţiei?
- diferenţieri de retribuire?
- efecte asupra concurenţei?

Compararea nivelurilor de salarizare

62. În analiza aspectelor practice ale structurilor de salarizare (şi, de fapt, şi a celor de remunerare), angajatorii trebuie să ştie care sunt tarifele practicate de alţi angajatori. Cum se poate afla acest lucru? Există mai multe surse posibile de informare, dar nu le vom menţiona decât pe cele mai importante:

- statisticile oficiale (de exemplu: indicii lunari ai câştigurilor şi Raportul anual cu privire la câştiguri, editate de Ministerul Muncii);
- rapoartele publicate de organele de inspecţie (de exemplu: Armed Forces în domeniul militar, Doctor & Dentists pentru cadrele medicale din stomatologie etc.);
- rapoarte/studii publicate de organizaţii private (de exemplu: agenţii de date cu privire la venituri, studii regionale asupra sistemelor de recompensare);
- studii neoficiale întreprinse de angajatori pe cont propriu (de exemplu: schimb de informaţii salariale cu una sau mai multe organizaţii comparabile);
- studii externe (de exemplu, cele întreprinse de asociaţiile profesionale asupra câştigurilor realizate de membrii lor, sau cele întreprinse de consultanţi pe probleme de management);
- agenţii de plasare în muncă (grile de salarizare comunicate/studii comandate contra cost);
- anunţurile de angajare din presă.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Deşi majoritatea surselor citate mai sus le pot fi de un real ajutor, angajatorii trebuie să aibă mare grijă atunci când fac comparații, fiindcă nu le foloseşte la nimic "să pună alături mere cu pere". Multe dintre sursele de date cu privire la retribuire sunt practic cu mult prea generale pentru a fi utilizate în practică, dar, acolo unde se pot face comparații relevante, atât din punct de vedere al unor activități similare, cât şi al practicilor salariale, studiile şi celelalte surse de date pot constitui un sprijin considerabil pentru organizațiile care vor să fie la zi cu ceea se întâmplă pe piață.

Concluzie

63. Este foarte important ca organizațiile să-şi analizeze în mod periodic programele de retribuire şi de acordare a beneficiilor. Capacitatea neîntreruptă de recrutare, păstrare şi motivare a personalului este un factor crucial pentru asigurarea resurselor de muncă. Nivelurile salariale (precum şi cele de remunerare) trebuie să fie comparabile cu ale competitorilor de pe piață. Beneficiile, în particular, trebuie atent examinate, deoarece reprezintă, de obicei, un element mult mai vizibil decât retribuirea, care se poate transforma într-o sursă majoră de iritare atunci când modul lor de aplicare este considerat inechitabil de către cei implicați. Maşinile de firmă, saloanele de primire puse la dispoziția factorilor executivi, concediile suplimentare şi altele asemenea, pot deveni un motiv de resentiment pentru cei mulți, în aceeaşi măsură în care reprezintă un motiv de satisfacție pentru cei puțini, iar organizația trebuie să cunoască bine impactul pe care îl exercită beneficiile atât de evident selective, asupra grupurilor care nu au parte de ele. În general vorbind, beneficiile de funcție şi cele de muncă sunt cele care necesită în cea ai mare măsură o abordare diplomatică din partea angajatorului. Nu trebuie să ne surprindă că firmele japoneze, care au un ochi permanent ațintit asupra relațiilor cu angajații, au reuşit să evite posibilele conflicte în această privință prin asigurarea de sisteme cu statut unic pentru angajații lor.

Lista referințelor

1. Thomason, G. (1984), A Textbook of Industrial Relations Management, IPM.
2. Goldthorpe, J.H. et al (1968), The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour, Cambridge University Press.
3. Bowey, A. şi Lupton, T. (1973), Job & Pay Comparisons, Gower Press.
4. Shaw, A.G. şi Pirie, D.S. (1982), Payment by Time Systems, în Bowey, A.M. (editor) Handbook of Salary & Wage Systems (a doua ediție), Gower.
5. Lesieur, F.G. (1958), 'What the Plan isn't and What it is', în Lesieur, F.G. (editor) The Scanlon Plan, M.I.T. Press.
6. Lupton, T. şi Bowey, A.M. (1983), Wages & Salaries (a doua ediție), Gower.
7. McBeath, G şi Rands, D.N. (1976), Salary Administration, (a treia ediție), Business Books.
8. Office of Manpower Economics (1973), Incremental Pay Systems, HMSO.
9. Moonman, J. (1973), The Effectiveness of Fringe Benefits in Industry, Gower.

21 Protecția muncii și a sănătății

Introducere

1. Capitolul de față examinează pe scurt situația curentă în Marea Britanie a dreptului public și a atitudinilor private față de aspectele protecției muncii și sănătății angajaților. Pe parcursul anului 1992/1993, în Anglia și Țara Galilor, peste 1,4 milioane angajați, adică mai mult de 5% din populația activă, au suferit accidente care au necesitat cel puțin trei zile de concediu medical, ceea ce reprezintă nu doar o enormă risipă de resurse umane, ci și multă suferință.

Cadrul istoric

2. Istoric vorbind, sănătatea, siguranța și bunăstarea angajaților constituie probleme care au făcut obiectul dezbaterii publice în Marea Britanie încă de la începutul acestui secol. Practicile de muncă rezultate, în materie de sănătate, siguranță și bunăstare, sunt astăzi produsul a mai mulți factori de influență:
   - dreptul civil;
   - paternalismul angajatorului;
   - opinia publică;
   - legislația;
   - jurisprudența;
   - accidente majore sau dezastre;
   - pragmatismul angajatorilor.
3. Acolo unde este vorba de relațiile între patron și angajat - altădată li se spunea "stăpân și slujbaș" - Codul Civil al țării a stabilit obligațiile generale ale fiecăruia față de celălalt. Aceste obligații generale nu s-au dovedit, însă, suficient de eficace în a asigura o protecție judicioasă a angajaților împotriva acțiunilor întreprinse de patroni. Chiar dacă la mulți dintre patronii epocii victoriene se manifesta, fără îndoială, o anumită motivație de tip "grijă paternalistă" față de angajați, imaginea globală a secolului XIX rămânea, totuși, cea de dezinteres masiv față de sănătatea și siguranța lucrătorilor.
4. În urma presiunilor exercitate de câteva figuri publice binecunoscute, Parlamentul a fost obligat să definească mai specific protecția angajaților, votând diverse legi și regulamente a căror respectare urma să fie verificată de un Inspectorat.

   Urmare a acționărilor în judecată, au apărut importante precedente juridice, care, la rândul lor, au dus frecvent la amendarea și nuanțarea prevederilor legale. Accidentele sau dezastrele majore au avut și ele un impact specific asupra

legislației privind protecția muncii și a sănătății. În fine, pragmatismul patronal a jucat și el un anumit rol în această privință. Costurile apărute ca urmare a unor accidente de muncă reprezintă un supliment nedorit la totalul costurilor de muncă și producție, deci mulți angajatori au căutat modalități de evitare a acestei poveri inutile asupra costurilor de exploatare.

5. Uneori, problema bunăstării a fost tratată concomitent cu cea a sănătății și siguranței în actele legislative, dar începând cu Raportul Beveridge din anii '40, în Marea Britanie, cel puțin, și-a făcut apariția ideea economică de Stat al Bunăstării, în paralel cu inițiative special destinate problemelor de protecție a muncii și sănătății.

Protecția muncii și a sănătății

6. Actuala legislație britanică în materie de protecție a muncii și sănătății a fost elaborată în mare măsură pe baza Raportului Comisiei Robens din 1972[1] - chiar dacă a existat și o crescândă influență dinspre Uniunea Europeană, de care însă ne vom ocupa puțin mai târziu (paragraful 31). Comisia Robens a fost înființată în scopul de a analiza starea de atunci a legislației și de a face recomandări. Pe scurt, concluziile la care a ajuns Comisia au fost după cum urmează:

   ❶ În ciuda existenței unei serii foarte diverse de instrumente legale de control, accidentele continuau să reprezinte o problemă majoră în industria britanică.

   ❷ Legea cu privire la sănătate și siguranță era în multe locuri obscură, arbitrară și perimată.

   ❸ Existau mult prea multe organe de control al aplicării legii, ceea ce ducea la confuzie și încurcături.

   ❹ Principalul motiv pentru care această stare de fapt nemulțumitoare continua să existe, era *apatia*.

7. Principalele propuneri înaintate de Comisie pentru remedierea situației se refereau la trei direcții de acțiune:

   ❶ Conceperea unui sistem prin care toți angajatorii și angajații să poată deveni conștienți de responsabilitatea personală în materie de siguranță și sănătate.

   ❷ Conceperea unui cadru legislativ unitar, care să acopere toate domeniile de activitate economică, adică nu numai fabricile, ci și activitățile de birou, cele din minerit, agricultură etc.

   ❸ Înființarea unei agenții unificate de supraveghere și control, căreia să i se confere puteri mai mari de sancționare.

   Rezultatul acestor propuneri s-a concretizat în votarea unei legi noi și foarte importante: Legea din 1974 cu privire la protecția muncii și a sănătății etc., ale

cărei principale prevederi le vom trece foarte pe scurt în revistă în cuprinsul paragrafelor următoare.

8. Pentru a putea aprecia noua lege dintr-o perspectivă pertinentă, este bine să vedem mai întâi principalele reglementări care au precedat-o. Iată care au fost acestea:
   - Legea minelor și a carierelor (1954)
   - Legea (protecției muncii, sănătății și bunăstării) lucrătorilor din agricultură (1956)
   - Legea fabricilor (1961)
   - Legea cu privire la spațiile pentru birouri, magazine și gări (1963)
   - Legea instalațiilor nucleare (1965)

   Aplicarea legilor de mai sus era asigurată prin intermediul unei mari diversități de agenții de control, cum ar fi Inspectoratul pentru Fabrici, Inspectoratul pentru Mine și altele. Aceste legi acopereau chestiuni cum ar fi curățenia, igiena sanitară, iluminatul și încălzirea, acordarea primului ajutor, paza ("împrejmuirea") utilajelor și instalațiilor periculoase, controlul tehnic periodic al instalațiilor de ridicat, precum și o serie întreagă de alte probleme privitoare la sănătatea, siguranța și protecția celor din grupele profesionale respective.

9. Reglementările apărute în virtutea acestor legi diriguitoare acopereau riscuri sau tipuri de utilaje specifice (spre exemplu: Reglementări privind exploatarea mașinilor și utilajelor pentru prelucrarea lemnului, Reglementări privind exploatarea instalațiilor electrice etc.). Astfel de reglementări au ca scop să înlocuiască sau să nuanțeze unele cerințe ale legii diriguitoare. De exemplu, prin reglementările de exploatare a mașinilor pentru prelucrarea lemnului, a devenit posibilă expunerea anumitor componente periculoase ale utilajelor (chiar dacă numai într-un grad minimal), nuanțându-se astfel condiția absolută de a împrejmui fiecare porțiune periculoasă a oricărui tip de utilaj, prevăzută în Secțiunea 15 a Legii fabricilor din 1961. Elaborarea de această manieră a reglementărilor permite, deci, actualizarea legislației de bază, pe măsură ce apar noi procese tehnologice sau sunt identificate noi riscuri de accident. Această concepție este îmbrățișată fără rețineri de Legea din 1974 cu privire la protecția muncii și a sănătății etc., care apelează la reglementări ca la un mecanism de înlocuire a legislației anterioare, într-un proces etapizat de impunere a unor proceduri reformiste judicioase, concomitent cu transformarea prevederilor legale.

Legea din 1974 cu privire la protecția muncii și a sănătății etc.

10. În urma recomandărilor făcute de Comisia Robens, această lege a introdus un număr de inovații legislative privitoare la chestiuni de protecția muncii. Pe scurt, iată care sunt aceste inovații:
    - Legea se aplică tuturor persoanelor încadrate în muncă, indiferent de locul unde își desfășoară activitatea (fabrici, ferme agricole, mine etc.).

- Obligaţiile de a asigura condiţii de protecţie a muncii sau de a munci în aşa fel încât să fie respectată siguranţa muncii, se aplică în aceeaşi măsură angajatorilor cât şi angajaţilor şi liber profesioniştilor (prin urmare, se consideră că siguranţa în muncă îi priveşte pe toţi cei implicaţi).
- Vor fi introduse reglementări care să înlocuiască exigenţele impuse prin diversele legi încă în vigoare.
- Se înfiinţează o singură agenţie de supraveghere şi control al aplicării legii, care înglobează toate organismele de resort existente (Comisia pentru protecţia muncii şi a sănătăţii, Biroul executiv pentru protecţia muncii şi a sănătăţii etc.).
- Inspectorilor din domeniu le sunt conferite puteri sporite.
- Sunt introduse prevederi care să stimuleze o mai largă participare a angajaţilor în probleme de protecţie a muncii şi sănătăţii în mediul profesional (comitete de protecţie a muncii etc.).

11. Principala obligaţie ce revine angajatorilor în baza acestei legi este formulată după cum urmează:

> "Fiecare angajator va avea obligaţia de a asigura, în limite rezonabile din punct de vedere practic, protecţia în muncă, sănătatea şi bunăstarea tuturor angajaţilor la locul de muncă."

Evident, pentru orice situaţie dată, termenul de "limite rezonabile din punct de vedere practic" rămâne deschis interpretărilor în funcţie de faptele sau dovezile prezentate. Cu toate acestea, obligaţia ca atare este una extrem de acoperitoare, ceea ce înseamnă că angajatorii trebuie să convingă instanţa de judecată că au acţionat în mod rezonabil.

12. Dar angajatorii nu sunt lăsaţi chiar fără nici o linie directoare în această privinţă, dat fiind că legea stipulează şi o serie de obligaţii ceva mai specifice, cum ar fi:
    - asigurarea şi întreţinerea unor utilaje şi sisteme de activitate care să fie, în limite rezonabile din punct de vedere practic, sigure şi fără pericol pentru sănătate.
    - asigurarea condiţiilor necesare pentru eliminarea riscurilor în utilizarea, manipularea, depozitarea şi transportul articolelor şi substanţelor.
    - punerea la dispoziţia angajaţilor a informaţiilor, instruirii, pregătirii şi supravegherii necesare pentru a se asigura, în limite rezonabile din punct de vedere practic, protecţia sănătăţii şi siguranţei tuturor angajaţilor.
    - asigurarea unor spaţii sigure de muncă, precum şi a unor mijloace sigure de acces şi evacuare.
    - asigurarea unui mediu de muncă sigur şi igienic, inclusiv măsuri adecvate pentru protecţia bunăstării individuale.

Selwyn (1985)[5] este de părere că obligațiile prezentate mai sus "denotă o similitudine accentuată cu obligațiile pe care, conform codului civil, le are angajatorul față de angajat ... doar că sunt formulate în mai mare detaliu."

13. Restul obligațiilor generale impuse angajatorilor în baza legii se referă la politicile de acțiune în materie de protecția muncii, precum și obligațiile față de persoane care nu fac parte din efectivul de angajați (de exemplu, persoane din rândul publicului). De asemenea, există și reglementări cu privire la conduita angajatorului față de reprezentanții angajaților și comitetele instituite pe probleme de protecția muncii.

Politici/Principii de protecția muncii

14. Exceptând firmele foarte mici, cu mai puțin de cinci angajați, fiecare angajator are obligația să întocmească și să țină la zi o declarație în scris a politicii sale de protecția muncii. Această declarație de principii trebuie să reflecte angajamentul firmei față de protejarea integrității și sănătății la locul de muncă și trebuie să indice normele de comportament ce urmează a fi îndeplinite în materie de protecție a muncii, sănătății și bunăstării. Legea impune ca această declarație de principii să fie adusă la cunoștința tuturor angajaților. În practică, acest lucru se realizează prin emiterea unei înștiințări scrise, către toți angajații, care se atașează la fluturașul/cecul de salariu, sau prin editarea de ghiduri ale firmei care să cuprindă și principiile de protecția muncii. Aspectul cel mai important este ideea că angajatorul trebuie să poată demonstra că a făcut mai mult decât să pună un afiș ici-colo, în diverse părți ale spațiilor de activitate.

15. De obicei, declarația de politică a firmei în materie de protecția muncii va fi elaborată pe mai multe capitole, spre exemplu:

Politica generală

"Dezideratul global al Companiei este acela de a îndeplini cele mai înalte standarde de cunoaștere și atenție față de chestiuni care privesc protecția muncii, sănătății și bunăstării, la toate nivelurile.

"Compania va depune în permanență eforturi pentru a realiza standarde care să depășească exigențele minime impuse de lege.

"Compania acceptă în totalitate atât spiritul, cât și litera Legii din 1974 cu privire la protecția muncii și sănătății etc."

Organizarea protecției muncii

"Compania va institui și va menține o structură cu responsabilități clare în chestiuni de protecția muncii și sănătății, peste tot unde au loc activități ale Companiei.

"Compania va numi un Responsabil cu Protecția Muncii, care va îndeplini rolul de coordonator al tuturor activităților de protecție a muncii și sănătății.

"Compania va asigura toate informațiile necesare, precum și instruirea și supravegherea de care este nevoie în probleme de protecția muncii și sănătății.

"Compania va încuraja participarea reprezentanților angajaților pe probleme de protecția muncii și va înființa Comitete de Protecția Muncii, după consultări corespunzătoare cu angajații."

Răspunderea individuală

"Compania va aduce la cunoștința fiecărui angajat necesitatea de a-și cunoaște responsabilitatea individuală pentru a manifesta grija și atenția corespunzătoare la locul de muncă, și de a colabora cu reprezentanții Companiei în vederea implementării acestei politici."

Procedura de analiză și revizuire a politicii

"Această politică va fi analizată cel puțin o dată pe an de către conducerea superioară a Companiei, iar eventualele modificări vor fi aduse la cunoștința tuturor angajaților."

16. Pentru a se dovedi eficace din punct de vedere al: (a) prevenirii accidentelor/îmbolnăvirilor și (b) evitării sancțiunilor din partea Inspectoratului de Protecția Muncii, politica firmei trebuie să fie formulată clar și pe înțelesul celor cărora se adresează. Această înseamnă că angajaților trebuie să li se explice atât principiile generale de protecția muncii, cât și eventualele proceduri specifice. De exemplu, anumite riscuri de accident, cum ar fi cele din operațiunile de manipulare, ridicare și transport, de branșare a aparaturii electrice sau de blocare a unor căi de trecere, pot fi rezolvate prin notificări și instrucțiuni de ordin general aduse la cunoștința tuturor tipurilor de angajați, de la orice nivel ierarhic. Riscurile specifice, aferente anumitor meserii sau posturi din organigrama întreprinderii, nu pot fi rezolvate decât prin emiterea de instrucțiuni specifice către angajații în cauză. De exemplu, atenționările și avertismentele cu privire la utilizarea polizoarelor cu disc nu trebuie afișate decât în spațiul de producție, nu și în clădirile cu destinație exclusivă de birou.

Reprezentanții pe probleme de protecția muncii

17. Ca o componentă a intenției generale de a spori implicarea angajaților obișnuiți în chestiunile de protecția muncii, Legea din 1974 prevede emiterea unor reglementări cu privire la numirea unor reprezentanți din rândurile angajaților, pe probleme de protecția muncii, acolo unde există un sindicat independent recunoscut de conducerea firmei. Normele respective au apărut în 1977 - Reglementări cu privire la înființarea și funcționarea comitetelor de reprezentanți pe probleme de protecția muncii și a sănătății - și cerințele privitoare la reprezentanți pot fi rezumate după cum urmează:

- Sindicatele independente recunoscute de angajator în scopul negocierilor colective, au dreptul să numească reprezentanți pe probleme de protecția muncii.
- Angajatorul este obligat să se consulte cu reprezentanții pe probleme de protecția muncii, în chestiuni care privesc siguranța și sănătatea în mediul de muncă, și să le acorde timpul liber necesar pentru a-și îndeplini sarcinile și a participa la sesiuni de instruire, precum și să le faciliteze în general activitatea de reprezentanți pe probleme de protecția muncii.
- Sindicatul sau sindicatele în cauză trebuie să notifice angajatorului numele acestor reprezentanți, care, în mod normal, ar trebui să aibă o vechime de serviciu în organizația respectivă de cel puțin doi ani.
- Funcțiunile reprezentanților pe probleme de protecția muncii sunt, în principal, după cum urmează:

  ❶ să analizeze posibilele riscuri de accident și de situații periculoase și să cerceteze cauzele accidentelor produse la locul de muncă;

  ❷ să investigheze reclamațiile venite din partea angajaților;

  ❸ să aducă la cunoștința angajatorului problemele privitoare la siguranța, sănătatea și bunăstarea angajaților;

  ❹ să desfășoare inspecții la locul de muncă, sub rezerva respectării anumitor condiții;

  ❺ să participe în numele angajaților la consultările organizate în incinta companiei cu reprezentanți ai Inspectoratului pentru Protecția Muncii;

  ❻ să primească date și informații de la inspectori;

  ❼ să ia parte la ședințele comitetului pentru probleme de protecția muncii din cadrul organizației.

  NB Nici una dintre funcțiile de mai sus nu incumbă vreo răspundere legală asupra reprezentanților, în afară de tradiționala obligație de a manifesta grijă față de ceilalți.

18. Prevederile legale referitoare la reprezentanții pe probleme de protecția muncii au fost elaborate într-o perioadă în care, la nivelul întregii țări, influența sindicatelor era privită cu considerabilă deferență. Drept rezultat, numai reprezentanții sindicatelor independente, recunoscute de angajator, au primit suportul legal necesar pentru a îndeplini anumite roluri în chestiuni de protecția muncii. Cu toate acestea, nu există nici o prevedere care să interzică alegerea unor reprezentanți din rândurile angajaților nemembri de sindicat. Singura diferență derivă din aceea că, într-un astfel de caz, reprezentanții nemembri de sindicat nu pot apela la încurajarea legii, așa cum apare stipulată în Reglementări. Pe de altă parte, însă, există toate probabilitățile ca facilitățile și puterile conferite tuturor

reprezentanţilor pe probleme de protecţia muncii să fie sporite ca efect al Directivelor UE.

Comitetele de protecţia muncii

19. Reglementările privitoare la reprezentanţii pe probleme de protecţia muncii cuprind şi obligaţii în legătură cu înfiinţarea şi funcţionarea unor comitete la locul de muncă. În esenţă, condiţia generală impusă spune că, în cazul în care există cel puţin doi reprezentanţi care solicită acest lucru, angajatorul este obligat să constituie un comitet pe probleme de protecţia muncii, după consultări cu reprezentanţii sindicali, şi să afişeze spre ştiinţa angajaţilor componenţa acestui comitet precum şi zonele de incidenţă ale autorităţii acestuia, din cuprinsul organizaţiei.

20. Obiectivul general al oricărui comitet de protecţia muncii se recomandă a fi "promovarea colaborării între angajatori şi angajaţi, în iniţierea, elaborarea şi aplicarea în practică a unor măsuri destinate să asigure protecţia muncii şi sănătăţii angajaţilor."[3]

    Comitetul de protecţia muncii trebuie să funcţioneze separat de orice alte comitete mixte care ar putea exista în cadrul organizaţiei.

21. Se consideră că funcţiunile unui comitet de protecţia muncii trebuie să cuprindă următoarele:

    ❶ studierea evoluţiei în timp a numărului, tipului etc. de accidente apărute, pentru a recomanda măsuri de corecţie;

    ❷ examinarea rapoartelor de protecţia muncii şi înaintarea unor propuneri pentru evitarea accidentelor etc.;

    ❸ examinarea şi discutarea rapoartelor primite de la reprezentanţii pe probleme de protecţia muncii;

    ❹ înaintarea de propuneri privind proceduri noi sau revizuite de protecţia muncii;

    ❺ îndeplinirea rolului de legătură între organizaţie şi agenţia de supraveghere şi control (Inspectoratul pentru Protecţia Muncii şi a Sănătăţii);

    ❻ monitorizarea şi evaluarea politicii organizaţiei în probleme de protecţia muncii şi înaintarea unor propuneri de modificare a acesteia, dacă se dovedeşte necesar.

22. Conform prevederilor, calitatea de membru al unui comitet de protecţia muncii ar trebui să fie convenită de comun acord între conducerea organizaţiei şi reprezentanţii angajaţilor, pe bază de consultări. Comitetul trebuie să fie "cât mai compact posibil, în limite rezonabile din punct de vedere practic", adică să asigure

o reprezentare echitabilă și suficientă a ambelor părți în cauză. Din partea conducerii organizației ar trebui incluși manageri de linie și pe specialități, iar din parte angajaților, câțiva reprezentanți pe probleme de protecția muncii. Ședințele de comitet trebuie organizate suficient de des pentru a face față cerințelor mediului de muncă respectiv. Reglementările nu prevăd nici un fel de reguli ferme, în această privință, ci recomandă instituirea unui cadru oficial, în sensul că ședințele ar trebui să aibă o ordine de zi, un proces verbal de desfășurare și o rezoluție cuprinzând măsurile întreprinse sau propuse.

23. Nerespectarea de către angajator a obligațiilor impuse prin aceste Reglementări constituie infracțiune de natură penală. Așadar, acesta este momentul cel mai potrivit pentru a analiza modul în care se asigură aplicarea corectă a legislației cu privire la protecția muncii și a sănătății angajaților.

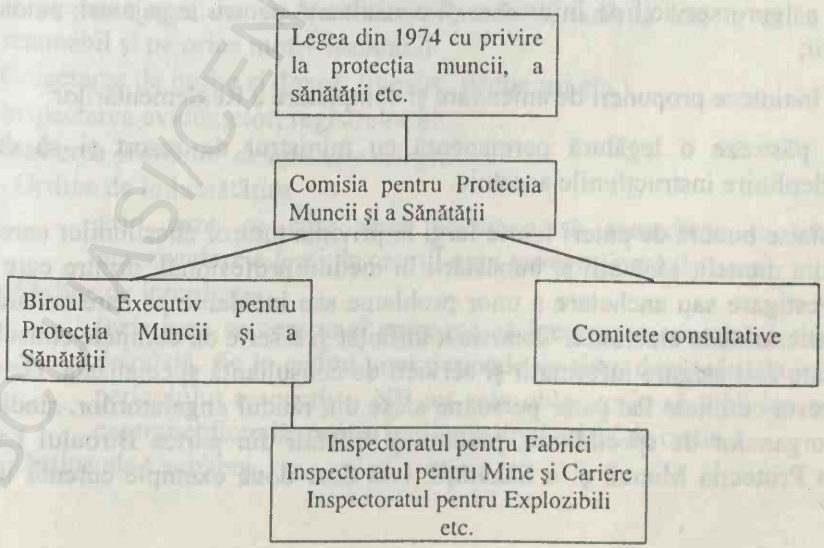
Supravegherea și controlul respectării legii

24. Legea din 1974 a dus la înființarea a două principale organisme de administrare, supraveghere și control în probleme de protecție a muncii, sănătății și bunăstării angajaților în mediul profesional:

- Comisia pentru Protecția Muncii și a Sănătății;
- Biroul Executiv pentru Protecția Muncii și a Sănătății;

După cum se poate vedea în Figura 21.1, organismul suprem este Comisia pentru Protecția Muncii și a Sănătății, care, în esență, este însărcinată cu elaborarea cadrului general de acțiune în vederea revizuirii, completării și aplicării legislației cu privire la protecția muncii și a sănătății în mediul profesional.

Figura 21.1 Protecția muncii și a sănătății - structura stipulată prin legea din 1974



Diversele organe şi organisme prezentate în diagramă vor fi prezentate foarte pe scurt mai jos, începând cu Comisia pentru Protecţia Muncii şi a Sănătăţii.

Comisia pentru Protecţia Muncii şi a Sănătăţii

25. Componenţa Comisiei se prezintă în felul următor: un Preşedinte de Comisie şi şase până la nouă membri, aleşi în proporţie egală din rândul angajatorilor, sindicatelor şi al terţelor părţi (de exemplu, autorităţile locale).

    Comisia deţine o serie de obligaţii generale, după cum urmează:

    ❶ să asigure protejarea la locul de muncă a sănătăţii, securităţii şi bunăstării persoanelor încadrate;

    ❷ să protejeze şi celelalte persoane, în afară de angajaţi, împotriva pericolelor care le-ar putea afecta sănătatea şi siguranţa;

    ❸ să controleze modul în care sunt păstraţi şi utilizaţi explozibilii, precum şi materialele extrem de inflamabile sau care prezintă periculozitate în orice alt mod;

    ❹ să controleze modul cum se emană în atmosferă, din amplasamentele prevăzute, toate substanţele nocive sau cu efect neplăcut.

26. Comisia mai are şi un număr de însărcinări specifice, cum ar fi:

    ❶ să încurajeze şi să sprijine extinderea gradului de respectare a obligaţiilor generale prezentate mai sus, de către persoanele în cauză;

    ❷ să organizeze în mod corespunzător acţiunile de analiză şi cercetare în chestiuni de protecţia muncii şi a sănătăţii;

    ❸ să asigure servicii de informare şi consultanţă pentru angajatori, sindicate şi alţii;

    ❹ să înainteze propuneri de amendare şi completare a Reglementărilor;

    ❺ să păstreze o legătură permanentă cu ministrul de resort şi să ducă la îndeplinire instrucţiunile acestuia.

27. Comisia se bucură de puteri foarte largi în privinţa tuturor chestiunilor care ţin de protecţia muncii, sănătăţii şi bunăstării în mediul profesional, printre care şi cea de investigare sau anchetare a unor probleme sau incidente pe care consideră că este necesar să le elucideze. Comisia a înfiinţat şi o serie de comitete consultative, destinate să-i asigure informaţii şi servicii de consultanţă specializată. De obicei, din aceste comitete fac parte persoane alese din rândul angajatorilor, sindicatelor şi al organelor de specialitate, precum şi oficiali din partea Biroului Executiv pentru Protecţia Muncii şi a Sănătăţii. Iată doar două exemple curente în acest

sens: Comitetul Consultativ pentru Riscuri majore și Comitetul Consultativ pentru Securitate Nucleară.

Biroul Executiv pentru Protecția Muncii și a Sănătății

28. Aplicarea efectivă a legii privitoare la protecția muncii, sănătății și bunăstării în mediul profesional, se face prin intermediul Biroului Executiv pentru Protecția Muncii și a Sănătății ("Health and Safety Executive" - HSE) înființat în baza Legii din 1974. Biroul Executiv este condus de un Director General împreună cu alți doi Directori numiți de Comisia pentru Protecția Muncii și a Sănătății, cu aprobarea ministerului de resort. Principalele organe componente ale Biroului Executiv sunt:

❶ Inspectoratul pentru Fabrici;

❷ Inspectoratul pentru Explozibili;

❸ Inspectoratul pentru Mine și Cariere;

❸ Inspectoratul pentru Instalații Nucleare;

❹ Inspectoratul pentru Protejarea Aerului;

❺ Inspectoratul pentru Protecția Muncii și Sănătății în Agricultură;

❻ Serviciul de Consultanță pentru Medicina Muncii.

29. Principala însărcinare a Biroului Executiv este aceea de a asigura respectarea legislației în materie de protecția muncii și a sănătății. Acest lucru se realizează, în mod normal, mai întâi pe baza unor discuții amiabile, după care urmează sancțiunile de rigoare - dacă se dovedește necesar. Puterile inspectorilor sunt considerabile și pot fi rezumate după cum urmează:

- Inspectarea spațiilor de activitate aflate în jurisdicția lor, în orice moment rezonabil și pe orice motiv rezonabil
- Colectarea de probe și dovezi (mostre, declarații etc.)
- Inspectarea evidențelor, registrelor etc.
- Emiterea *ordinelor de aplicare a legii*:
  - Ordine de îmbunătățire
    prin care se cere unei persoane să remedieze o situație de nerespectare a legii, în cadrul unui termen limită de timp)
  - Ordine de interdicție
    (prin care se cere unei persoane să înceteze o anumită activitate, fie deîndată, fie în cadrul unei perioade de timp date, până la înlăturarea pericolului respectiv - NB nu este obligatoriu să aibă loc o situație contravențională, pentru emiterea unui astfel de ordin.)
  - Ordine ale Coroanei

(emise în legătură cu spaţii aparţinând de domeniile Coroanei, cum ar fi spitalele NHS - NB aceste ordine nu sunt obligatorii din punct de vedere legal, dar reprezintă un mijloc de presiune morală.)

- Pedepsirea contravenienţilor care au comis acte grave sau repetate, fie în procedură sumară, printr-o instanţă a magistraţilor, fie prin chemarea în faţa unei Curţi a Coroanei.

NB Aceasta din urmă este de obicei considerată o măsură de ultimă instanţă.

30. Chiar dacă puterile enumerate mai sus ar putea sugera că în centrul atenţiei Biroului Executiv se află aplicarea legii prin intermediul sancţiunilor, de fapt, optica abordată este aceea de a-i *convinge* pe oameni să-şi asume responsabilităţi proprii în privinţa protecţiei muncii şi a sănătăţii în mediul profesional. Cea mai mare parte a activităţii inspectorilor o constituie, aşadar, efortul de a semnala riscurile şi situaţiile de încălcare a legii şi a-i sfătui pe cei în cauză cum să-şi rezolve problemele respective.

Directivele Uniunii Europene

31. În 1992, în urma adoptării de către Uniunea Europeană (UE) a unei serii de noi Directive, Marea Britanie are obligaţia de a introduce noi prevederi legale în domeniu. Comisia pentru Protecţia Muncii şi a Sănătăţii a emis, prin urmare, câteva noi reglementări foarte importante de aplicare a Legii din 1974. În continuare, vom menţiona doar două aspecte care ilustrează impactul exercitat de politica UE în materie de protecţie a muncii, asupra practicii britanice din acest domeniu. Ele derivă din aşa-numita Directivă-Cadru, care extinde obligaţiile generale impuse angajatorilor în baza Legii din 1974, şi din Directiva cu privire la aparatura care necesită folosirea de monitoare digitale.

32. Directiva-Cadru a dus la impunerea unor obligaţii generale suplimentare în sarcina angajatorilor. În particular, printre acestea se numără următoarele obligaţii suplimentare:

❶ efectuarea unor evaluări de risc (de exemplu: atât pentru producţia în curs, cât şi pentru cea planificată);

❷ asigurarea procedurilor necesare pentru planificarea, organizarea, controlul, urmărirea şi analiza măsurilor preventive şi de protecţie a muncii;

❸ numirea de "persoane competente" care să asigure asistenţa de specialitate necesară în caz de pericol grav sau iminent;

❹ adoptarea unor proceduri de urmat în caz de pericol grav sau iminent;

❺ asigurarea instruirii corespunzătoare a angajaţilor, atât la angajare cât şi de fiecare dată când are loc schimbarea tipului de risc profesional.

33. Directiva cu privire la aparatura cu monitoare digitale a dus la apariția, în Marea Britanie, a Reglementărilor privind utilizarea monitoarelor cu afișaj digital ("VDU - visual display unit - Regulations"). Aceste Reglementări au incidență asupra tuturor lucrătorilor care folosesc în mod obișnuit aparatură cu afișaj digital, pe o durată semnificativă a programului normal de muncă. Principalele cerințe se referă la:

❶ Evaluarea riscului aferent fiecărei stații de lucru individuale, în special cu privire la oboseala oculară, probleme ale musculaturii spatelui și coloanei vertebrale etc.

❷ Aranjamentul stației de lucru trebuie să respecte un minimum de standarde ergonomice (înțelegând prin aranjament atât design-ul și amplasarea aparaturii propriu-zise, cât și a mobilierului și a celorlalte dotări care alcătuiesc spațiul de lucru al angajatului).

❸ Asigurarea unor pauze la intervale adecvate, în timpul activității depuse în fața ecranului.

❹ Decontarea de către angajator a cheltuielilor pentru control oftalmologic.

❺ Asigurarea unor posibilități adecvate de instruire și informare

Concluzie

34. În ceea ce privește protecția muncii, a sănătății și bunăstării angajaților în mediul profesional, majoritatea regulilor elementare sunt stipulate printr-o formă sau alta de reglementări legale. Cu toate acestea, este important să se recunoască faptul că obligațiile decurgând din lege nu impun, de obicei, decât respectarea unor standarde minimale. Organizațiile care sunt sincer preocupate de bunăstarea propriilor angajați vor accepta să aplice și spiritul legii, nu numai litera ei, în materie de exigențe privitoare la protecția muncii și a sănătății. Ceea ce înseamnă că, în practică, astfel de organizații vor merge mult mai departe decât li se cere prin litera legii. Scopul urmărit prin Legea din 1974 și prin directivele UE este de a-i determina pe *toți* cei implicați în astfel de probleme să-și asume obligațiile ce le revin și să le îndeplinească în mod conștiincios.

Lista referințelor

1. Report of the Committee on Safety and Health at Work Chairman: Lord Robens (1972), HMSO.
2. Selwyn, N.M. (1985), Selwyn's Law of Employment (a cincea ediție), Butterworths.
3. Health & Safety Commission (1976), Safety Representatives and Safety Committees, HMSO.

22 Managementul stresului şi măsuri de sprijin social pentru angajaţi

Managementul stresului

1. Din ce în ce mai mulţi angajatori încep să acorde o atenţie mai mare decât în trecut efectelor produse de stres asupra personalului lor. Ce este stresul? Cea mai potrivită definiţie ar suna cam aşa:

   "...reacţiile adverse, în plan psihic şi fiziologic, pe care le are o persoană atunci când nu este capabilă să facă faţă solicitărilor la care este supusă."

   Stresul este declanşat mai puţin de problemele externe cu care se confruntăm, cât de modul în care facem faţă (sau nu reuşim să facem faţă) acestor probleme. Astfel, majoritatea oamenilor se confruntă cu o mare diversitate de factori de presiune în cursul întregii lor existenţe, iar despre unii s-ar putea spune că se simt stimulaţi şi dau maximum de randament doar când se află "sub tensiune", mai ales la serviciu. Dar, din momentul în care încetăm să facem faţă în mod adecvat tensiunii, simptomele de stres vor începe să-şi facă apariţia.

2. Simptomele *imediate* de stres se pot manifesta sub formă de: indigestie, ameţeli. dureri de cap, dureri de spate, pierderea poftei de mâncare, insomnii şi iritabilitate sporită. *În timp*, printre simptome se pot număra: boli ale sistemului cardiovascular, ulcer gastric, depresii nervoase şi alte îmbolnăviri grave. Simptomele de stres, indiferent dacă sunt declanşate de probleme profesionale sau familale/sociale, vor conduce în final la reducerea performanţei de muncă, la pierderea motivaţiei şi la creşterea absenteismului.

3. Într-un amplu studiu cu privire la stres, desfăşurat în anii 1960 (Holmes şi Rahe[1]), majoritatea evenimentelor de viaţă puse în legătură cu posibila apariţie a stresului (de exemplu: decesul soţului/soţiei, divorţul, moartea unei rude apropiate, accidente sau boli ale persoanei în cauză, pierderea locului de muncă, pensionarea, schimbarea situaţiei financiare etc.) au loc în cadrul *existenţei casnice şi sociale*, şi nu la serviciu. Cu toate acestea, dat fiind că oamenii îşi aduc propriile probleme cu ei la serviciu, puţin mai contează, într-un anumit sens, dacă factorul declanşator al stării de stres are sau nu legătură cu serviciul, deoarece efectul asupra individului rămâne acelaşi, iar performanţa profesională va fi, după toate probabilităţile, influenţată negativ. Majoritatea cercetătorilor admit că stresul reprezintă o reacţie personală şi subiectivă la tensiune, deci depinde de *percepţia* fiecărui individ, atât asupra dimensiunii problemei cu care se confruntă, cât şi a capacităţii personale de a-i face faţă. În cazul în care indivizii consideră că

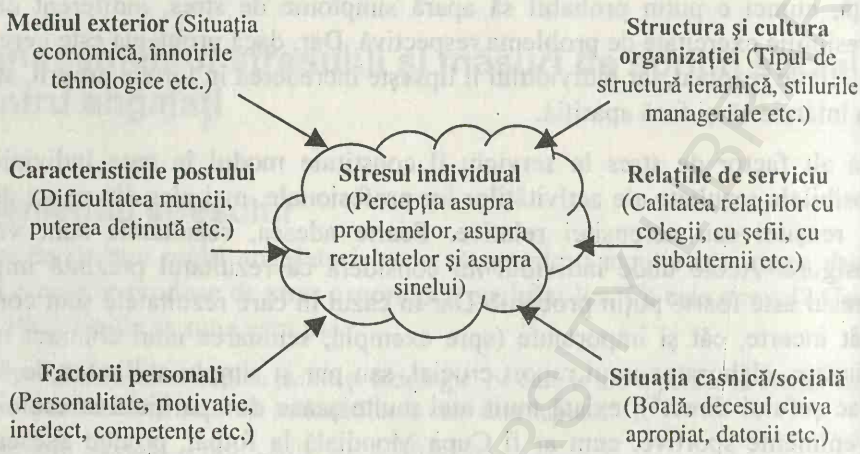
problema poate fi ţinută sub control şi sunt încrezători în capacitatea de a-i face faţă, atunci e puţin probabil să apară simptome de stres, indiferent care ar fi presiunile exercitate de problema respectivă. Dar, dacă problema este percepută ca dificil de rezolvat, iar individului îi lipseşte încrederea în forţele proprii, stresul nu va întârzia să-şi facă apariţia.

4. Un alt factor de stres la serviciu îl constituie modul în care indivizii percep posibilele rezultate ale activităţilor lor profesionale, mai ales din punct de vedere al reuşitei sau nereuşitei relative. Foarte adesea, rezultatele sunt văzute ca nesigure. Acolo unde individul *nu* consideră că rezultatul prezintă importanţă, stresul este foarte puţin probabil. Dar în cazul în care rezultatele sunt considerate atât incerte, cât şi importante (spre exemplu, semnarea unui contract masiv de vânzare, elaborarea unui raport crucial, sau pur şi simplu abilitatea de "a-i fi pe plac şefului direct"), există mult mai multe şanse de apariţie a stresului. Marile evenimente sportive, cum ar fi Cupa Mondială la fotbal, produc adesea situaţii stresante pentru echipele participante. Când o echipă întâlneşte adversari bine pregătiţi, într-un meci de importanţă crucială, dat fiind că are nevoie disperată de victorie pentru a rămâne în competiţie, foarte adesea se pot constata semne evidente de tensiune şi nelinişte, cum ar fi greşeli în apărare, pase imprecise la mijlocul terenului şi şuturi pe lângă poartă. În meciurile anterioare cu adversari tot atât de buni, tensiunea a fost probabil mult mai mică, dar numai din cauză că miza jocului nu era chiar atât de importantă.

Factori cheie în apariţia stresului

5. Într-o conjunctură de serviciu, există mai mulţi factori cheie care pot influenţa nivelul de stres la care poate fi supus un individ. Aceşti factori sunt prezentaţi în Figura 22.1, evidenţiindu-se în primul rând mediul exterior, tipul de activitate profesională, structura şi cultura organizaţiei, calitatea relaţiilor interumane la locul de muncă, impactul produs de situaţia familială a individului, precum şi factori personali de genul tipului de personalitate şi de motivaţie individuală. Aceste grupe de factori reprezintă potenţiale surse de stres şi depind, în general, de: (a) modul în care îşi percep indivizii problemele, (b) gradul de încredere în sine şi (c) gradul relativ de incertitudine şi de importanţă percepută în legătură cu rezultatele muncii depuse.

Figura 22.1 Surse potențiale de stres



6. Iată în continuare câteva exemple date pentru a ilustra aceste potențiale surse de stres:

Mediul exterior — Tipul și/sau ritmul de activitate sunt influențate de schimbarea frecventă a condițiilor exterioare, cum ar fi cele economice, de concurență sau tehnologice; persoanele mai puțin încântate de permanenta schimbare și de incertitudinile care derivă de aici, au mai multe șanse să se resimtă de pe urma stresului.

Structura/cultura organizației — Locul deținut în ierarhia de posturi a organizației, precum și măsura în care este încurajată sau restricționată autonomia de decizie, reprezintă factori cheie în apariția sau eliminarea stresului; culturile de tip dominant pretind uneori muncă până târziu peste program, maximum de efort etc. și nu tolerează greșelile; coordonatorii de echipă nu sunt întotdeauna cooperanți și îngăduitori.

Caracteristicile postului — Modul în care se definește activitatea aferentă unui post poate adesea să dea naștere la stres, spre exemplu acolo unde se prevăd sarcini contradictorii sau se cere mult prea mult de la persoana în cauză; posturile care nu permit decât foarte puțină libertate de acțiune tind să sporească potențialul de stres.

Relațiile de serviciu — Calitatea relațiilor profesionale cu colegii și superiorii poate exercita o mare influență asupra nivelului relativ de stres din cadrul unui post; hărțuirea (vezi mai jos) reprezintă o cauză frecventă de stres la locul de muncă.

Factorii personali — Capacitatea fiecărui individ de a face față în mod corespunzător stării de tensiune, este mult influențată de atributele personale, cum ar fi temperamentul, gradul de angajament în activitatea profesională, competențele și talentele personale etc.

Hărţuirea la locul de muncă

7. Acest subiect este frecvent abordat sub emblema legislaţiei referitoare la egalitatea de şanse, dat fiind că multe cazuri de hărţuire la locul de muncă au motivaţie fie de natură sexuală, fie rasială. Pe de altă parte, însă, din moment ce consecinţele concrete ale hărţuirii sunt, de obicei, mai degrabă simptome de stres decât probleme de drepturi ale angajaţilor, vom analiza acest subiect în cadrul capitolului de faţă.

8. Ce este hărţuirea? În mod evident, are a face cu dreptul fiecăruia dintre noi de a ni se respecta demnitatea personală la locul de muncă. Când tovarăşii de muncă, sau colegii, sau superiorii, ne supun la presiuni exagerate care în mod evident ne provoacă o stare de disconfort psihic, atunci, la prima vedere, s-ar putea spune că avem de a face cu un caz de hărţuire. Iată definiţia formulată de Comisia Europeană, în cadrul Recomandării cu privire la protejarea demnităţii femeilor şi bărbaţilor în mediul profesional (noiembrie 1991):

> "... Statele membre trebuie să ia măsuri concrete pentru a institui regula conform căreia orice comportament de natură sexuală sau bazat pe apartenenţa la un anumit sex, care afectează demnitatea femeilor şi bărbaţilor la locul de muncă, inclusiv comportamentul superiorilor şi al colegilor de serviciu, este inacceptabil, dacă:
>
> a) persoana vizată consideră că respectivul comportament este nedorit, jignitor şi depăşeşte limitele rezonabilului;
>
> b) respingerea de către persoana vizată a comportamentului respectiv, sau acceptarea lui de către persoana vizată ... este utilizată în mod explicit ca motiv al unei decizii ce afectează posibilitatea persoanei respective de a avea acces la pregătire profesională ... încadrare în muncă ... promovare, sau ca motiv pentru orice alt gen de decizie de serviciu;
>
> c) creează un mediu profesional inhibant, ostil sau umilitor pentru persoana vizată de comportamentul respectiv."

9. Orice persoană pe care colegii de muncă o consideră diferită faţă de ei, sau oarecum vulnerabilă, poate deveni victima unui caz de hărţuire. Atenţia cea mai mare a fost acordată hărţuirii de natură sexuală, pe care femeile - în principal, dar nu în exclusivitate - o suferă din partea bărbaţilor. Hărţuirea se poate însă declanşa şi din cauza prejudecăţilor rasiale sau religioase, a apartenenţei sau neapartenenţei la un anumit sindicat, precum şi din cauza atitudinilor manifestate faţă de tineri, persoane handicapate sau membri ai altor grupuri minoritare. Hărţuirea poate lua diverse forme: contact fizic nedorit, propuneri sau limbaj insinuant, glume făcute în public, mesaje jignitoare afişate sau scrise pe pereţi, izolarea persoanei în cauză sau refuzul de a colabora cu ea, evitarea oricărui contact profesional sau social cu persoana în cauză (ostracizare), sau situaţia

opusă, când persoana respectivă este cicălită peste măsură şi i se solicită o atenție exagerată.

10. Pentru angajatorii care nu iau măsuri împotriva cazurilor de hărțuire, consecințele sunt de două tipuri principale: mai întâi, sunt pasibili de a răspunde în fața unui tribunal de muncă (de exemplu, în baza legilor privitoare la discriminarea sexuală şi la relațiile între rase) sau a unei instanțe civile (de exemplu, pentru încălcarea obligațiilor contractuale), iar costurile unor astfel de proceduri pot fi destul de ridicate; în al doilea rând, există toate şansele ca performanța profesională a organizației lor să aibă de suferit, din cauza tensiunilor interne, a fluctuației mărite de personal, a creşterii absenteismului şi a unui moral scăzut în plan general. Care ar fi măsurile pe care trebuie să le ia angajatorul, pentru a reduce la minimum posibilitățile de hărțuire? Iată-le în continuare doar pe cele mai importante:

❶ Elaborarea şi publicarea unei declarații clare de politică în privința acestei chestiuni, care să cuprindă exemple definitorii ale noțiunii de hărțuire şi ale efectelor acesteia, să clarifice normele de comportament pe care angajații trebuie să le respecte, precum şi penalizările prevăzute pentru încălcarea lor.

❷ Asigurarea unui sistem corespunzător şi funcțional de comunicare, prin intermediul căruia angajații să poată reclama în mod confidențial orice caz de hărțuire.

❸ Asigurarea unui sistem funcțional de măsuri disciplinare adecvate, prin intermediul căruia contravenienții să poată fi tratați ferm, dar corect.

❹ Asigurarea condițiilor necesare pentru ca acuzațiile de hărțuire să fie anchetate şi rezolvate fără întârziere.

❺ Asigurarea unor servicii corespunzătoare de consiliere, atât pentru reclamanți, cât şi pentru cei acuzați de hărțuire.

❻ Prin intermediul comunicațiilor interne, popularizarea în cel mai înalt grad a deziderateloror organizației, privitor la cazurile de hărțuire între angajați.

Indicatori de stres în cadrul organizației.

11. Atunci când angajații unei organizații suferă de stres, efectele acestei situații vor îmbrăca, de obicei, cel puțin una din formele următoare:
    - niveluri ridicate de îmbolnăvire şi absenteism;
    - scăderea productivității şi incapacitatea de atingere a obiectivelor impuse;
    - creşterea ratei accidentelor şi a celei de eroare;
    - număr crescut de conflicte interne între angajați;
    - rată exagerată a fluctuației de personal.

Plecând de la premisa că aceste manifestări *vizibile* de stres nu reprezintă, probabil, decât vârful aisbergului, atunci există toate şansele ca organizația să se

confrunte cu o serie de alte simptome care indică lipsa de satisfacţie în muncă. Costurile provocate organizaţiei ar putea fi substanţiale, deci conducerea superioară are tot interesul să implementeze măsuri destinate să reducă nivelul de stres, pentru ca organizaţia în întregul ei să funcţioneze corespunzător.

12. Măsurile pe care conducerea le poate lua pentru a reduce stresul în rândurile forţei de muncă, ar putea fi împărţite în două mari categorii: (1) măsuri de *prevenire* a stresului şi (2) măsuri de *reducere* a stresului. Primele au ca scop eliminarea potenţialului de situaţii stresante, în timp ce ultimele încearcă să menţină stresul între limite rezonabile, atunci când se constată apariţia lui. Ambele categorii de măsuri sunt puse în practică mai degrabă la nivel organizaţional decât individual.

Prevenirea stresului de către organizaţie

13. Aşa cum s-a arătat puţin mai sus (Figura 22.1), sursele probabile de stres pentru indivizi cuprind caracteristicile postului, relaţiile de muncă, structura organizaţiei şi cultura acesteia. Dat fiind că, atunci când se situează la un anumit nivel, exigenţa poate avea un efect pozitiv asupra performanţei angajaţilor, ce anume pot face organizaţiile pentru ca, păstrând de bună voie un grad benefic de dificultate, să se asigure totuşi că presiunile exercitate asupra indivizilor nu vor conduce la stres? Un astfel de echilibru este greu de atins, pentru orice organizaţie sănătoasă şi activă. Există însă unele măsuri ce pot fi luate pentru a furniza angajaţilor stimulentele necesare, fără a provoca o acumulare cronică de stres. Iată în continuare doar câteva exemple:

Contra-măsuri pentru prevenire

❶ Definirea posturilor într.o manierp care să permită un grad maxim de exercitare a competenţelor şi discernământului propriu de către deţinătorul postului, încorporând sarcini suficient de variate şi de dificile pentru a-i menţine interesul treaz.

❷ Conceperea activităţii astfel încât deţinătorul postului să aibă un anumit grad de responsabilitate, oferindu-i-se suficientă autoritate şi permiţându-i-se să ia parte la deciziile care îi influenţează activitatea, precum şi stabilirea unor obiective care să nu intre în conflict cu obiectivele de muncă ale celorlalţi.

❸ Încurajarea cadrelor superioare în a adopta stiluri participative de conducere, acordând atenţia cuvenită atât nevoilor individuale cât şi celor aferente activităţii colective şi grupului ca întreg.

❹ Încurajarea spiritului de echipă, astfel încât membrii echipei să se sprijine reciproc, iar rolul fiecăruia dintre ei să fie valorizat cum se cuvine.

❺ Încurajarea comunicării *între* departamente/sectoare, precum şi pe verticală, de-a lungul lanţului ierarhic managerial, precum şi asigurarea unui feedback

constructiv către fiecare individ (privind rezultatele muncii, evaluarea de personal etc.).

6. Delegarea autorităţii de decizie în aşa fel încât la fiecare nivel al organizaţiei oamenii să poată lua parte la deciziile care le influenţează munca şi posibilităţile de promovare.

7. Dezvoltarea unei culturi organizaţionale în care atitudinea faţă de angajaţi este una pozitivă, atenţia faţă de calitatea produselor/serviciilor este reflectată în respectul faţă de cunoştinţele, competenţele şi contribuţia angajaţilor, iar greşelile sunt văzute mai degrabă ca prilejuri de a învăţa din propria experienţă decât ca motive de critică.

Măsuri de reducere a stresului

1. Reducerea numărului de schimbări impuse fiecărui individ sau fiecărei echipe.
2. Limitarea complexităţii procedurale şi de altă natură în executarea sarcinilor.
3. Asigurarea posibilităţii ca angajaţii să-şi poată exprima sentimentele şi neliniştea în faţa cuiva - şef, colegi, consilieri calificaţi.
4. Asigurarea de facilităţi sociale şi sportive.
5. Asigurarea de facilităţi materiale, cum ar fi masa la cantină şi grupuri sanitare adecvate.

Serviciile de consiliere pe probleme de muncă

14. În ziua de azi, a devenit din ce în ce mai normal ca organizaţiile să asigure servicii calificate de consiliere pentru angajaţii lor. Conform Institutului de Personal şi Dezvoltare, într-o declaraţie de principii în legătură cu consilierea la locul de muncă (1992)[2], prin consiliere la locul de muncă se înţelege situaţia "în care o persoană utilizează un set de metode sau competenţe pentru a ajuta altă persoană să-şi gândească organizat şi să-şi asume responsabilitatea propriilor decizii, indiferent dacă este vorba de hotărâri privitoare la viaţa profesională sau la cea privată." Persoana respectivă poate fi un consilier profesionist sau un manager cu pregătire specială în tehnici de consiliere. Declaraţia de principii a Institutului atrage atenţia că, în multe cazuri, deşi sunt sincer bine intenţionaţi şi înţelegători, colegii de muncă pot face, fără să-şi dea seama, remarci sau sugestii neavenite pentru persoana aflată sub stres. Ca urmare, este nevoie de sprijin calificat, iar din moment ce majoritatea managerilor nu posedă nici talent, nici pregătire specială în materie de consiliere, tot ce se poate cere de la ei în această privinţă ar fi capacitatea de a-şi da seama dacă un angajat are sau nu nevoie de consiliere.

15. Egan (1990)[3] îi defineşte pe consilieri ca fiind "asistenţi calificaţi" a căror eficacitate se măsoară prin "... gradul în care clienţii lor [cum ar fi persoanele

suferinde de stres] reuşesc, prin interacţiune client-asistent, să ajungă în poziţia de a-şi stăpâni mai bine propriile probleme şi/sau de a exploata mai eficient resursele nefolosite şi ocaziile care li se oferă în viaţă." Foarte semnificativă este concluzia implicită că fiecare individ deţine, în el însuşi, potenţialul de a-şi depăşi propriile probleme, consilierea dându-i posibilitatea de a-şi descoperi rezervele interioare, de a identifica ocaziile exterioare şi de a le utiliza pe amândouă pentru a depăşi cu succes situaţiile generatoare de stres.

16. În esenţă, consilierea reprezintă un proces în care consilierul îl ajută pe clientul său: (1) să identifice problema, (2) să admită care ar fi rezolvarea ideală sau de preferat şi (3) să ia în considerare modalităţile prin care s-ar putea realiza rezultatele dorite. Spre exemplu, dacă un angajat solicită sprijin fiindcă mariajul său se destramă şi, ca urmare, nu mai este în stare să se concentreze sau să facă faţă multora dintre presiunile obişnuite de la locul de muncă, cum ar putea un consilier calificat să fie de ajutor într-un asemenea caz? Mai întâi, foarte probabil că va încerca să-l determine pe client să numească explicit problemele care îl îngrijorează, atât din punct de vedere profesional, cât şi al situaţiei familiale. Apoi, consilierul va încerca să "smulgă" de la client ce anume doreşte acesta să obţină prin procesul de consiliere, de exemplu: să-şi refacă mariajul/să se împace cu ideea divorţului sau despărţirii în fapt/să-şi îndeplinească din nou, în totalitate, rolul profesional etc. În etapa următoare, consilierul şi clientul trebuie să analizeze împreună gama de posibilităţi existente pentru a determina realizarea deznodământului urmărit. Consilierii se pot dovedi de mare ajutor în această etapă, prin extinderea gamei de posibilităţi care se deschid în faţa clientului lor, de exemplu: "V-aţi gândit şi la cutare şi cutare?", "Ce-ar fi să staţi de vorbă şi cu un preot, consilier matrimonial, avocat etc.?", "În ce fel credeţi că v-ar putea ajuta şeful dumneavoastră direct?" În absolut toate cazurile, însă, consilierul lasă la latitudinea clientului să decidă ce anume ar putea face şi în ce ordine de prioritate.

17. Organizaţiile care asigură servicii de consiliere pentru angajaţii lor o pot face la nivel intern, prin utilizarea propriilor consilieri calificaţi, sau pot apela la serviciile unei organizaţii de consultanţă din exterior. Una din metodele care se bazează pe asistenţă externă este Programul de Asistenţă pentru Angajaţi, în cadrul căruia angajatorul contractează o firmă specializată în servicii de consiliere, care să furnizeze asistenţă de acest tip pentru personalul angajat. De obicei, acest aranjament este sub forma unui serviciu telefonic: angajaţii pot suna la orice oră din zi sau din noapte pentru a cere sfatul specialistului în privinţa unor probleme de muncă sau personale. În mod normal, există totuşi un număr maxim de apeluri pe care un angajat le poate face la telefonul respectiv. Acolo unde este cazul, consilierea se poate face şi de manieră directă, faţă în faţă, undeva în afara sediului organizaţiei. Caracterul confidenţial al discuţiilor cu clienţii este garantat în orice împrejurare - organizaţiei care a contractat serviciile de consiliere nu i se comunică decât numărul de apeluri primite, tipul problemelor ridicate şi alte

informaţii de natură generală care nu duc în nici un mod la identificarea persoanelor în cauză.

18. Ce îi determină pe angajatori să asigure un astfel de serviciu? În primul rând, e vorba de o optică luminată asupra interesului propriu, în sensul că, atunci când angajaţii sunt nefericiţi, neliniştiţi sau foarte stresaţi, nu vor fi capabili să dea un randament ridicat la locul de muncă, plus că s-ar putea să-şi ia mai multe concedii medicale şi chiar să-şi schimbe serviciul, ducând astfel la creşterea fluctuaţiei de personal. Prin urmare, este în interesul direct al organizaţiei să prevină o astfel de utilizare neeconomică a resurselor umane de care dispune, iar asigurarea unor servicii calificate de consiliere poate reprezenta una din modalităţile de susţinere a performanţei angajaţilor, de realizare a obiectivelor comerciale şi de a demonstra ataşamentul firmei faţă de angajaţii săi, ca persoane individuale.

Bunăstarea la locul de muncă

19. Subiectul bunăstării este dificil de separat de celelalte aspecte ale relaţiilor cu angajaţii în cadrul organizaţiei. În sensul de grijă faţă de nevoile materiale ale angajaţilor, protecţia bunăstării este în general acoperită prin legislaţia cu privire la protecţia muncii şi a sănătăţii, pe care am analizat-o la Capitolul 21. Astfel, chestiuni cum ar fi asigurarea facilităţilor de igienă personală (toaletă, duşuri etc.), de odihnă, de servire a mesei, de acordare a primului ajutor şi aşa mai departe, sunt acoperite prin prevederi legale. În sensul de asigurare financiară, bunăstarea este acoperită prin sistemul de remunerare şi salarizare. Astfel, pensiile, plata concediilor de boală, asigurările de sănătate şi altele asemenea, sunt furnizate ca parte a retribuţiei totale a angajaţilor. Dacă excludem beneficiile din sistemul asigurărilor sociale de stat, care în esenţă reprezintă elemente de asigurare a bunăstării la nivel naţional, ce anume mai rămâne care să poată fi numit "bunăstare"? Armstrong (1984)[4] consideră că serviciile de protecţie a bunăstării se împart în două categorii:

- "Servicii de sprijin social sau personal, acordate la nivel individual, pentru cazuri de boală, deces, probleme familiale, probleme de serviciu şi pentru angajaţi vârstnici şi pensionari.
- Servicii de grup, care constau din activităţi sportive şi sociale, cluburi pentru personalul pensionat şi organizaţii de binefacere."

În continuare, vom analiza foarte pe scurt cele mai des întâlnite tipuri de servicii acordate în fiecare dintre aceste două categorii.

20. Serviciile la nivel individual se acordă în general ca "supliment" peste cele deja existente. De exemplu, într-un caz de boală, deşi necesităţile financiare imediate ale angajatului respectiv vor fi, de obicei, rezolvate prin sistemul de plată a concediilor medicale aplicat de organizaţie, uneori este nevoie ca angajatul în cauză să fie vizitat de un reprezentant al organizaţiei, care să-l asigure că toate

căile de comunicare cu firma îi rămân în continuare deschise, sau că nu a fost uitat de colegii săi.

21. Alte exemple de protecţie corporatistă a bunăstării angajaţilor:
    - Cazuri de deces - organizaţia îi poate ajuta pe urmaşii angajatului decedat să rezolve formalităţile de pensie şi să primească plăţile în sumă fixă, şi poate aranja primirea imediată a unor sume din fondurile de binefacere ale companiei.
    - Angajaţi vârstnici şi pensionari - angajaţilor de vârstă înaintată li se poate da ocazia să participe la cursuri pre-pensionare, sau posibilităţi suplimentare de a efectua controale medicale; angajaţilor ieşiţi la pensie li se poate oferi ocazia de a se reuni o dată pe an, pe cheltuiala fostului angajator.
    - Probleme de serviciu - în acest caz, serviciile de protecţie a bunăstării pot lua forma consilierii profesionale, dacă există probabilitatea ca angajatul să-şi schimbe atitudinea sau să dobândească noi competenţe; acolo unde este vorba de disponibilizare sau de concediere pe diverse alte motive (de exemplu, neîndeplinirea condiţiei de studii necesare), atunci se poate apela la consiliere pe probleme de carieră, pentru a-l ajuta pe angajat să-şi găsească un alt tip de serviciu.
    - Probleme familiale - deşi majoritatea cadrelor de personal care asigură servicii de sprijin social preferă să nu se implice prea mult în viaţa particulară a angajaţilor consiliaţi, ei pot totuşi să-i îndrume spre agenţiile specializate în asistenţă socială, care ar putea ajuta familia sau cuplul în cauză să treacă printr-o perioadă dificilă a vieţii lor.
22. În plus faţă de cele enumerate mai sus şi care reflectă preocuparea faţă de angajaţii aflaţi în situaţii dificile, există şi beneficii oferite pur dezinteresat şi voluntar, cum ar fi asigurarea gratuită a controlului stomatologic de rutină, a controalelor chiropodice* şi a serviciilor de coafor. Serviciile de protecţie a bunăstării de grup sunt, de obicei, sub forma accesului la cantină, la cluburi sportive sau cluburi sociale, precum şi organizarea de activităţi ad hoc, cum ar fi petrecerile de Crăciun (pentru pensionari, pentru copiii angajaţilor etc.).
23. Există mai multe motive pentru care organizaţiile asigură facilităţi în materie de protecţie a bunăstării, cum ar fi:
    - pentru a atrage noi angajaţi;

---

*Chiropodia sau podiatria este o ramură a ştiinţei medicale care se ocupă cu examinarea, diagnosticarea şi tratamentul bolilor care afectează funcţiile piciorului uman. Deoarece multe boli se manifestă, la debut, prin simptome specifice la nivelul piciorului, în cazuri de diabet, artrită sau disfuncţii ale sistemului circulator, se apelează adesea la chiropracticieni pentru confirmarea diagnosticului. Fiindcă în Occident foarte multă lume face sport în mod regulat, majoritatea chiropracticienilor se ocupă şi cu medicina sportivă. (n. trad.)

- pentru a-şi păstra angajaţii existenţi;
- pentru a-şi recompensa în mod voluntar angajaţii;
- pentru a-şi satisface sentimentele paternaliste;
- pentru a-şi păstra "o bună reputaţie" pe piaţă.

24. S-ar părea că angajatorii nu încearcă decât rareori să facă o evaluare a facilităţilor pe care le asigură în materie de protecţie a bunăstării. Dacă ar fi s-o facă, ar trebui să răspundă la o serie de întrebări elementare:
    - Care sunt motivele pentru care asigurăm astfel de facilităţi?
    - În ce măsură se poate spune că angajaţii noştri îşi doresc şi au nevoie de asemenea facilităţi?
    - Este cazul ca anumite beneficii să fie încorporate în retribuţia totală, adică sub formă de element permanent de recompensare a angajaţilor?
    - Estimativ, cât de mult cheltuim pentru protecţia bunăstării?
    - Care sunt beneficiile aduse organizaţiei şi celor direct interesaţi de funcţionarea ei?

    Indubitabil, câteva dintre răspunsuri vor putea fi găsite printre măsurile de reducere şi de prevenire a stresului, menţionate ceva mai devreme în cuprinsul acestui capitol.

Lista referinţelor

1. Holmes, T. şi Rahe, R. (1967), 'The Social Readjustment Rating Scale', în *Journal of Psychosomatic Research*, 1967, Vol. 11, 213-218.
2. Institute of Personnel and Development (1992), *Statement on Counselling in the Workplace*, IPM (în prezent re-denumit IPD).
3. Egan, G. (1990), *The Skilled Helper* (a patra ediţie), Brooks / Cole Publishing.
4. Armstrong, M. (1984), *A Handbook of Personnel Management*, (a doua ediţie), Kogan Page.

Subiecte de discuţie/teme de casă

1. Cât de pertinent este ca, în practică, să ne gândim la un contract de muncă în termeni de obligaţii civile ale părţilor contractante?
2. Care sunt căile prin care contractele de muncă se modifică implicit, ca rezultat al deciziilor de zi cu zi şi al comportamentului de la locul de muncă?
3. Ce anume vă aşteptaţi să aflaţi despre condiţiile de încadrare în muncă, prin lectura unui ghid exhaustiv al companiei?
4. Care sunt chestiunile pe care trebuie să le abordeze un ghid de practică adecvată în materie de egalitate a şanselor?
5. Ce variante stau la dispoziţia angajatorilor care doresc să-şi optimizeze programul de lucru, pentru a se adapta la: (a) un sistem flexibil de muncă şi (b) fluctuaţiile sezoniere ale volumului de activitate?
6. În ce măsură este influenţată poziţia de negociere a sindicatului, de situaţia existentă pe piaţa exterioară a forţei de muncă?

7. Ce legături se pot stabili între capacitatea unui angajator de a plăti remuneraţii şi productivitatea muncii, ca factori de influenţă asupra nivelului de remunerare?
8. De ce ar putea dori un angajator să înlocuiască sistemul de remunerare pe baza rezultatelor obţinute, printr-un sistem de remunerare pe baza normei de timp?
9. În calitate de manager de personal, ce factori aţi lua în considerare atunci când comparaţi nivelul de remunerare din firma dumneavoastră, cu cel practicat de competitori?
10. Cum aţi justifica utilizarea unor sisteme de stimulare la nivel de companie, în locul stimulentelor individuale?
11. Care sunt argumentele pro şi contra opţiunii de a-i încadra pe toţi lucrătorii manuali în aceleaşi condiţii ca şi cadrele salariate?
12. De ce credeţi că sistemele de salarizare progresivă (incrementală) sunt mai populare în sectorul public decât în cel privat?
13. Care dintre beneficiile angajaţilor ar avea cele mai mari şanse de a fi considerate ca fiind în cea mai mare măsură necesare fiecăreia dintre următoarele categorii de angajaţi:
    - reprezentant de vânzări, necăsătorit, 25 de ani;
    - funcţionară de birou în vârstă de 32 de ani, cu doi copii minori de 3 şi respectiv 6 ani;
    - manager de rang mediu în vârstă de 55 de ani, ai cărui copii nu mai locuiesc cu familia.
14. Cum se poate asigura un angajator că politica sa în materie de protecţia muncii este pusă în aplicare?
15. În ce măsură se poate spune că protecţia muncii este treaba tuturor, nu numai a angajatorului?
16. Care sunt modalităţile prin care firmele pot acţiona pentru a limita nivelul de stres la locul de muncă?
17. Care sunt dificultăţile pe care le-ar putea întâmpina departamentul de personal, atunci când îi ajută pe managerii de linie să implementeze politica corporatistă în materie de hărţuire?
18. Cum ar putea specialiştii de personal să identifice o situaţie de natură să necesite servicii de consiliere, pe parcursul unei discuţii de rutină cu un angajat?

Subiecte de examen

SE13 În prezent, metodele de stimulare bănească la nivel individual sunt mai puţin utilizate în cadrul organizaţiilor de mari dimensiuni. Care sunt motivele care au dus la declinul acestui tip de sisteme şi în ce circumstanţe ar putea ele să fie din nou utilizate pe scară foarte largă?

SE14 În ce măsură pot fi aplicate sistematic beneficiile colaterale în cadrul unei organizaţii, ca substitut parţial al recompenselor băneşti destinate:

a) să-i atragă pe potenţialii angajaţi;

b) să-i păstreze pe angajații existenți;

c) să-i motiveze pe angajați?

SE15

a) Discutați rolul pe care îl dețin reprezentanții pe probleme de protecția muncii într-o companie de servicii hoteliere.

b) Propuneți un program corespunzător de pregătire pentru reprezentanții nou aleși.

Studiu de caz nr. 4 - Avico-Medicare

Date introductive

1. Compania dumneavoastră, care este un lider mondial în industria electronicii de uz aviatic, a decis să-și diversifice obiectul de activitate, adoptând și realizarea de aplicații inginerești și electronice în domeniul medical. Pentru început, a cumpărat o mică firmă britanică specializată în fabricarea de aparatură pentru secțiile de reanimare din spitale, clinici și chiar pe ambulanțe. Produsele curente ale noii filiale, denumită Avico-Medicare, sunt în foarte mare măsură dependente de tehnologia electronică de ultimă oră, precum și de exigențele privind calitatea, acuratețea și fiabilitatea, atât pentru elementele componente, cât și pentru produsele finite. În prezent, pe piață nu există decât un grad scăzut de concurență, deși se cunoaște că fabricanții americani și japonezi din acest domeniu lucrează la elaborarea unor produse competitive. Prognoza cererii pentru produsele Avico-Medicare indică o creștere rapidă pe parcursul următorilor cinci ani.

2. Una dintre condițiile de preluare a firmei britanice menționate a fost aceea de păstrare în funcție a Directorului Executiv, care este și fondatorul inițial al firmei, precum și a altor doi directori: cel de Cercetare-Dezvoltare și cel de Producție. Toți trei se subordonează direct Directorului General al Consiliului Principal de Administrație al companiei-mamă. Responsabilitățile financiare, de marketing și de personal urmează să fie îndeplinite de cadre superioare din Centrala companiei-mamă.

3. Majoritatea forței de muncă existente în prezent (totalizând 30 de angajați cu normă întreagă, în majoritate bărbați, și 20 de angajați cu normă parțială, numai femei) lucrează deja de câțiva ani în această firmă. Foarte puțini dintre angajați dețin certificate oficiale de calificare, fiind pregătiți pe plan intern. Există unul sau doi absolvenți de studii universitare, precum și un mic număr de tehnicieni calificați.

4. Amplasamentul actual al Avico-Medicare, situat într-o zonă de dezvoltare imobiliară din Midlands, urmează să-şi tripleze dimensiunile. S-a început deja lucrul în prima etapă de construire a unei noi capacităţi de producţie, iar documentaţia de proiectare a unui nou laborator tehnologic este deja aproape de final. La aproximativ cinci mile distanţă se află un oraş nou** , dar categoriile profesionale disponibile acolo sunt în majoritate muncitori necalificaţi şi semicalificaţi. Compania-mamă doreşte neapărat să realizeze o creştere rapidă a forţei de muncă, dar în acelaşi timp insistă ca în sectoarele cheie de producţie să nu fie încadrat decât personal pe deplin calificat şi cu studiile corespunzătoare.

Se cere:

5. Aţi fost numit de curând managerul de personal al noii companii. Anterior, aţi lucrat timp de câţiva ani în cadrul companiei-mamă şi cunoaşteţi bine sistemul de personal al acesteia. Acum însă vi se cere să abordaţi cu mintea deschisă elaborarea procedurilor de personal din noua firmă, fără a fi obligaţi să urmaţi metodologia companiei-mamă. Există o serie de întrebări care solicită atenţia dumneavoastră imediată, după cum urmează:
   a) Ce sistem de retribuire ar fi cel mai potrivit pentru angajaţii din sectoarele de producţie?
   b) Este cazul ca toţi angajaţii să fie plătiţi mai degrabă lunar decât săptămânal?
   c) Ce beneficii ar trebui compania să evidenţieze în cadrul publicităţii de angajare, pentru: (i) angajaţii din sectoarele de producţie, şi (ii) cadrele din compartimentul cercetare-dezvoltare?
   d) Ce măsuri trebuie luate pentru a-i linişti pe angajaţii existenţi în legătură cu statutul lor, cu perspectivele lor profesionale şi posibilităţile de recalificare?
   e) Cum ar trebui recompensaţi managerii pentru atingerea obiectivelor impuse?
6. Formulaţi câteva propuneri de principiu pentru a răspunde tuturor acestor întrebări şi veniţi cu argumente pentru fiecare dintre ele.

** Una dintre localităţile apărute după 1946, prin planificare urbană integrată de tip autosuficient, în sensul că locuitorilor li se pun la dispoziţie toate facilităţile urbanistice necesare - locuinţe, spaţii comerciale, instituţii de învăţământ, facilităţi de recreere şi îngrijire medicală etc., concepute ca un tot unitar (n. trad.)

V Instruirea şi perfecţionarea angajaţilor

Această parte a cărţii examinează probleme cheie ale instruirii şi perfecţionării angajaţilor. În general vorbind, necesităţile de instruire apar din patru direcţii principale:

❶ problemele noilor angajaţi;

❷ deficienţele din activitatea angajaţilor;

❸ schimbarea organizaţională;

❹ cerinţele exprimate la nivel individual.

Pentru a satisface în mod eficient aceste cerinţe, este nevoie de o abordare sistematică, începând cu evaluarea performanţei, care face obiectul Capitolului 23. Următoarele două capitole (24 şi 25) analizează câteva probleme importante care ţin de teoria învăţării, evidenţiind principalele diferenţe între modul cum sunt instruiţi oamenii şi modul în care învaţă fiecare. Capitolele 26-30 se ocupă de elementele fundamentale ale instruirii sistematice, începând cu identificarea necesităţilor de instruire (adică de învăţare), continuând cu proiectarea şi implementarea activităţilor de instruire şi a instruirii pe bază de competenţă, şi terminând cu evaluarea acestora. În final, Capitolul 31 prezintă principalele elemente ale sistemelor de dezvoltare managerială şi pune în discuţie câteva dintre cele mai importante probleme ridicate de acestea.

23 Evaluarea performanţelor angajaţilor

Introducere

1. Numai o parte minoră a activităţilor specifice managementului de personal se ocupă de evaluarea angajaţilor la nivel individual. Aceste activităţi sunt în primul rând cele de selecţie şi evaluare, dar mai cuprind şi chestiuni de soluţionare a reclamaţiilor şi cazuri disciplinare. În toate celelalte cazuri, atenţia se concentrează nu asupra indivizilor, ci asupra posturilor, structurilor organizatorice, procedurilor sau grupurilor de persoane. Astfel, spre exemplu, evaluarea postului se concentrează asupra posturilor, nu asupra deţinătorilor acestora; proiectarea posturilor şi dezvoltarea organizaţiei se concentrează asupra structurilor de posturi/activităţi; administrarea retribuirii şi salarizării se

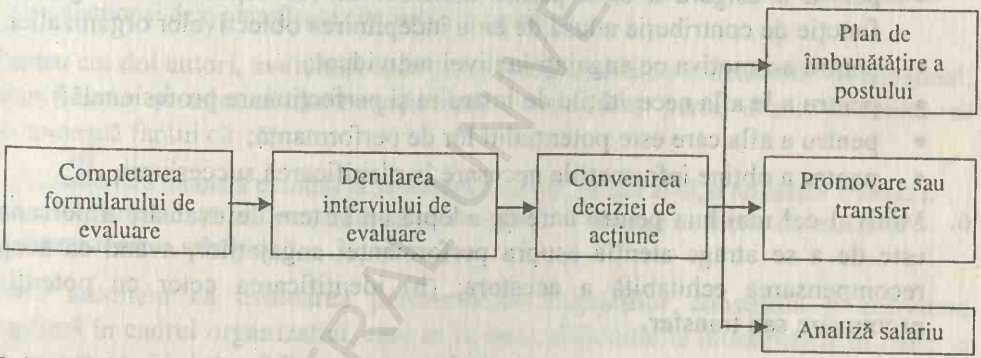
concentrează asupra procedurilor, iar planificarea forţei de muncă şi negocierea colectivă se concentrează asupra indivizilor consideraţi ca grupuri.

2. Capitolul de faţă ia în considerare evaluarea indivizilor din punct de vedere al performanţei activităţii lor profesionale. Această sarcină presupune o anumită calitate a judecăţii manageriale, care aşează o mare responsabilitate pe umerii managerilor implicaţi. Este o sarcină pe cât de delicată, pe atât de complexă. Capitolul de faţă examinează elementele cheie ale evaluării performanţei şi sugerează un cod de practică adecvată în această privinţă.

Evaluarea performanţei

3. Cel mai simplu proces de evaluare poate fi descris sub forma diagramei prezentate în Figura 23.1 de mai jos:

Figura 23.1 Procesul de evaluare



Orice abordare sistematică a evaluării performanţei va începe cu completarea unui formular adecvat. Această etapă pregătitoare va fi urmată de un interviu, în care managerul şi angajatul supus evaluării discută posibilităţile de îmbunătăţire a performanţei. Interviul se finalizează printr-o decizie de acţiune concretă, pe care urmează s-o execute angajatul, fie de unul singur, fie împreună cu managerul său. În general, această acţiune se materializează sub forma unui plan de îmbunătăţire a postului, promovarea pe alt post sau o majorare salarială - de exemplu.

4. Noţiunea de "evaluare a performanţei" se referă de obicei la evaluarea activităţii cadrelor sau a managerilor, nu la cea depusă de muncitori. Există două mari categorii de evaluare:

❶ convenţională (formală);

❷ neconvenţională (informală).

Evaluarea neconvenţională este evaluarea continuă a performanţei unui angajat, făcută de managerul său în cursul activităţii obişnuite. Acest tip de evaluare este ad hoc, bazându-se în aceeaşi măsură pe intuiţie, cât şi pe dovezi concrete ale

rezultatelor obţinute; prin aceasta este un produs secundar al relaţiei cotidiene între manager şi subordonatul său. Evaluarea convenţională este mult mai raţională şi ordonată decât cea neconvenţională. În capitolul de faţă, atunci când ne vom referi la evaluarea performanţei vom înţelege numai metoda convenţională, adică evaluarea performanţei angajatului într-un mod sistematic şi planificat.

De ce este necesară evaluarea?

5. Există mai multe motive pentru care organizaţiile desfăşoară proceduri de evaluare, şi care pot fi rezumate după cum urmează:
   - pentru a identifica nivelul performanţei în muncă a unui angajat;
   - pentru a afla care sunt punctele tari şi slabe ale unui angajat;
   - pentru a permite angajaţilor să-şi îmbunătăţească performanţa;
   - pentru a asigura o bază pentru sistemul de recompensare a angajaţilor în funcţie de contribuţia adusă de ei la îndeplinirea obiectivelor organizaţiei;
   - pentru a-i motiva pe angajaţi la nivel individual;
   - pentru a le afla necesităţile de instruire şi perfecţionare profesională;
   - pentru a afla care este potenţialul lor de performanţă;
   - pentru a obţine informaţiile necesare în planificarea succesiunii.

6. Motivul cel mai bun pentru care se adoptă un sistem de evaluare a personalului este de a se atrage atenţia asupra performanţei angajaţilor, având ca scop: (a) recompensarea echitabilă a acestora; (b) identificarea celor cu potenţial de promovare sau transfer.

7. Unii autori, cum ar fi Drucker (1954)[1], se arată extrem de entuziaşti în privinţa evaluării:

> "Evaluarea subordonaţilor şi a performanţei lor face parte din sarcinile oricărui manager. Realitatea este că, atunci când nu face această evaluare, nu se poate achita el însuşi corespunzător de responsabilitatea de a-l îndruma şi învăţa pe angajat."

Optica lui Drucker, în întregul ei, consideră că managerii sunt răspunzători pentru obţinerea rezultatelor dorite. Aceste rezultate se obţin prin administrarea resurselor umane, materiale şi financiare, care cu toatele trebuie monitorizate. *Monitorizare* înseamnă stabilirea unor seturi de norme, cuantificarea performanţelor realizate şi luarea măsurilor cuvenite. În privinţa resurselor umane, acest lucru presupune luarea măsurilor necesare pentru îmbunătăţirea performanţei prin mijloace de instruire şi de asistenţă, adică prin "dezvoltare managerială" (vezi Capitolul 31).

8. Alţi autori, cum ar fi McGregor (1960)[2] se arată destul de critici în privinţa evaluărilor formale:

"Programele de evaluare sunt proiectate în așa fel încât să asigure nu numai un control mai sistematic asupra comportamentului subordonaților, ci și pentru a controla comportamentul superiorilor ..."

Prin urmare, el consideră că programele de acest fel promovează cauza Teoriei X, adică un stil managerial care pornește de la ipoteza că oamenii sunt instabili, incapabili să-și asume răspunderi și, prin urmare, trebuie strict supravegheați și controlați.

9. De fiecare dată când discuția se referă mai degrabă la aspectele practice și concrete decât la filozofia managerială, problema principală care se pune constă nu în justificarea ideii în sine de evaluare a performanței, ci în întrebarea dacă această evaluare este corectă și echitabilă. McBeath și Rands (1976)[3], într-o discuție privitoare la administrarea salariilor, observă că:

"... relațiile echitabile în materie de salarizare depind de o clasificare argumentată a posturilor, de analiza periodică a nivelurilor competitive de salarizare, de evaluarea angajaților și de o planificare eficientă a salariilor."

Pentru cei doi autori, evaluarea face parte integrantă dintr-o activitate de personal: planificarea și administrarea salariilor. Pe de altă parte, însă, nu ezită să recunoască faptul că:

"... este fără îndoială esențial să se încerce, într-un fel sau altul, o măsurare corectă a performanței, dacă se dorește serios ca evaluarea să conteze ca factor de influență în dimensionarea salariilor."

10. Dacă admitem că evaluarea performanței angajaților constituie o activitate legitimă în cadrul organizației, care ar fi, deci, dificultățile întâmpinate în materie de acuratețe și echitate? Pe scurt, se poate spune că acestea sunt legate de:

- documentația de evaluare;
- stilul în abordarea evaluării;
- cultura organizației.

Plecând de la ultimul punct de pe listă, "cultura" - sau sistemul de valori al organizației - aceasta acționează ca factor determinant major atât în sistemul de evaluare adoptat, cât și în modul în care se aplică. Spre exemplu, dacă avem o cultură care favorizează controlul și cuantificarea capitalului uman, atunci este foarte probabil să se impună un sistem de evaluare a participanților, dar care va conține cel puțin unele criterii măsurabile pe baza cărora să poată fi judecată performanța. Într-un alt tip de situație, unde se încurajează atitudinea deschisă și participativă, orice sistem este discutat mai întâi cu cei implicați, având drept rezultat posibil o rezolvare în comun a problemelor, și mai puțin o "chemare la ordine" în fața superiorului direct.

Formularele de evaluare

11. Există multe şi variate modalităţi prin care se poate alcătui un formular de evaluare. Aspectele cheie rămân, totuşi, de fiecare dată aceleaşi, după cum urmează:

    ❶ centrul de atenţie al evaluării, adică postul sau persoana care îl deţine;

    ❷ criteriile de performanţă alese;

    ❸ sistemul de notare a performanţei.

    Acolo unde în centrul atenţiei se află postul, şi nu persoana care îl ocupă, formularul de evaluare cere de obicei evaluatorului să caute mai degrabă gradul de reuşită în realizarea obiectivelor postului decât să facă observaţii cu privire la atributele personale pe care le deţine ocupantul postului. Acolo unde în centrul atenţiei se află persoana, şi mai puţin postul, situaţia se inversează - evaluatorul are ca sarcină să prezinte mai degrabă o situaţie a calităţilor şi atitudinilor deţinătorului postului decât a succesului relativ înregistrat de acesta în obţinerea de rezultate. Astfel, subiectul central al evaluării determină tipul de criterii pe baza cărora este judecată performanţa, precum şi sistemul de notare ce urmează a fi folosit.

12. Tipic pentru formularele care solicită mai degrabă informaţii despre persoană decât despre performanţa acesteia pe post este accentul pus pe:

    ❶ criterii generalizate;

    ❷ sisteme generalizate de notare a performanţei;

    ❸ calităţile individuale, şi mai puţin rezultatele obţinute;

    ❹ întrebările cu răspunsuri multiple, ca metodă de descriere a performanţei.

    În Figura 23.2 este prezentat un exemplu de asemenea formular, utilizat iniţial în cadrul unei întreprinderi de mărime mijlocie.

13. Prima dificultate întâmpinată în cadrul unei astfel de metodologii este cea de cuantificare. De exemplu, cum poate un manager să aprecieze, în mod corect, calităţile de conducător sau de gândire judicioasă, ale unui subordonat? Cea de-a doua dificultate rezidă în gradul de relevanţă. De exemplu, cât de importante sunt, pentru reuşita în activitate, sârguinţa şi atenţia la costuri? A munci din greu nu este sinonim cu a munci eficient; iar prudenţa în materie de costuri poate deveni un dezavantaj, dacă descurajează iniţiativa sau capacitatea de a lua decizii. O a treia dificultate constă în aceea că managerii care completează formularul trebuie să se bazeze pe impresii subiective, în loc de date concrete. Din fericire, conducerea superioară a companiei în cauză şi-a dat seama că este prea dificil să aplice un instrument atât de generalizat şi până la urmă a recurs la un sistem orientat spre rezultate.

Figura 23.2 Formular de evaluare cu accent pe calitățile individuale

Atribute personale	
Calități de conducător	1 Întotdeauna aflat în centrul activității. 2 Capabil să conducă grupuri mici. 3 Fără calități reale de conducător.
Inițiativă	1 Acționează întotdeauna din proprie inițiativă. 2 Dispus să acționeze din proprie inițiativă numai în chestiuni minore. 3 Nu face decât ceea ce i se spune să facă.
Discernământ	1 Evaluează situația cu calm și discernământ. 2 Uneori încurcat de contraargumente solide, dar în general face aprecieri pertinente. 3 Îi lipsesc cu desăvârșire orice facultăți critice.
Capacitate de a lua decizii	1 Ia decizii judicioase în orice împrejurare. 2 Nu reușește întotdeauna să prevadă dinainte rezultatul deciziilor sale. 3 Ia deciziile pe ghicite.
Atitudinea față de clienți	1 Conștient de exigențele în materie de calitate, promptitudine și preț. 2 Numai parțial conștient de importanța clienților, pe parcursul zilei de muncă. 3 Consideră că nevoile sale sunt mai importante de cât nevoile clienților.
Autodisciplină	1 Are o atitudine echilibrată față de muncă și distracție. 2 Se concentrează asupra activităților pe care le preferă. 3 Are nevoie de permanentă supraveghere și dirijare.

Atribute tehnice	
Cunoștințe tehnice	1 Vaste cunoștințe tehnice despre produsele Companiei, cu specializare în privința câtorva dintre ele. 2 Cunoștințe tehnice limitate, dar cu competență practică pertinentă. 3 Foarte puține cunoștințe tehnice în domeniu.
Calitatea muncii	1 Întotdeauna atent, nu face decât rareori greșeli. 2 Uneori mai face și greșeli. 3 Neatent și nepăsător în ceea ce face.
Sârguință	1 Muncește consecvent și în ritm susținut. 2 Uneori trebuie să i se readucă aminte să nu piardă timpul. 3 Nu face prea mari eforturi când muncește.
Atenție la costuri	1 Pe deplin conștient de importanța aspectelor de cost. 2 Se gândește, în oarecare măsură, și la costuri. 3 Înclinat spre risipă, nu se gândește decât rareori la costuri.

14. Metodologia descrisă mai sus nu asigură o bază solidă pentru deciziile privitoare la retribuire și promovare, de exemplu. În mod evident, observația lui McGregor (1960)[2] este pe deplin justificată:

"Dacă vom lua, deci, aceste date oarecum discutabile şi vom încerca să le utilizăm pentru a face diferenţieri de finețe între oameni, în scopuri de administrare a salariilor şi de promovare, vom putea crea o imagine încântătoare, dar prea puțin conformă cu realitatea."

Pentru multe organizaţii, cea mai bună cale de a ajunge la realitate este prin plasarea în centrul activităţii de evaluare a sarcinilor şi responsabilităţilor aferente posturilor. În cadrul acestei metodologii, accentul se pune pe rezultate, prin comparaţie cu normele prestabilite şi după luarea în calcul a împrejurărilor în care s-au realizat.

15. Indiferent de situaţie, ceea ce se înţelege prin "realitate" depinde parţial de percepţiile celor implicaţi, adică de modul în care "văd" ei lucrurile, şi parţial de datele obiective, adică de informaţiile care pot fi verificate de o terță parte. Pentru a încorpora astfel de elemente într-un formular de evaluare, sunt necesare documente de tipul celui prezentat în Figura 23.3 de mai jos. Printre metodele orientate spre rezultate se numără şi practica, din ce în ce mai uzitată, de evaluare a angajaţilor în baza unui "contract" încheiat pe o perioadă de un an/6 luni, care stipulează anumite obiective precise, convenite între angajat şi managerul său.

Figura 23.3 Formular de evaluare orientată spre rezultate

Compania: Desfacere Aparatură de Birou
Funcţia: Director Executiv

Domenii cheie de obţinere a rezultatelor	Obiectivul stabilit pentru perioada de evaluare*	Realizat	Baza justificativă	Observaţii
Profitabilitate	Creşterea raportului profit: vânzări, cu 5%	Da	Situaţii contabile anuale	
Cota de piaţă	Păstrarea cotei curente de piaţă la 15%	Nu (13%)	Statistici pe ramură	Toţi concurenţii şi-au redus preţurile
Desfacere	Realizarea unui venit brut din vânzări de 150 milioane lire sterline	Nu (148 milioane)	Situaţii contabile anuale	
Livrare	Reducerea timpului mediu de livrare la patru săptămâni	Da	Evidenţa operaţiunilor curente cu clienţii (conturile cu clienţii)	
Performanţa personalului	Menţinerea costurilor cu personalul la maximum 55% din totalul cheltuielilor	Da	Sinteza bugetului anual	

*An financiar

16. Un formular de evaluare conceput cum este cel de mai sus permite identificarea aspectelor relevante ale postului şi stabilirea unor obiective măsurabile, cu ajutorul cărora să se evalueze performanţa ocupantului postului, de o manieră echitabilă şi corectă. Humble (1967)[4] consideră că norma sau standardul de performanţă reprezintă "o definire a situaţiei în care rezultatul cerut este realizat

în mod satisfăcător." Mai departe, acelaşi autor recomandă ca, în procesul de stabilire a acestor standarde, "să fie căutate acelea care se referă la:

- Cantitate (Cât de mult?)
- Calitate (Cât de bine?)
- Timp (Până când?)
- Costuri (Cu ce preţ?)

17. Exemplul din Figura 23.3 ilustrează metodologia sugerată de Humble şi de alţi partizani ai managementului prin obiective. În acest exemplu, toate posibilele criterii de performanţă pot fi măsurate în termeni cantitativi. Se pot utiliza şi standarde calitative - de fapt, managerii-teoreticieni cum ar fi Wilfred Brown (1960)[5] consideră în mod categoric că acestea nu pot fi evitate: "Eu nu pot să apreciez în întregime munca unui manager general ... doar pe baza cifrelor realizate ... etc. ... Trebuie să ajung la dificile judecăţi intuitive asupra raportului dintre performanţa optimă şi cea efectivă." Când sunt necesare astfel de aprecieri, ele trebuie să se bazeze pe criterii care, deşi de ordin general, rămân suficient de evaluabile pentru a permite managerului raţional să aprecieze măsura în care standardele necesare de performanţă au fost îndeplinite.

18. Un exemplu de criteriu general pentru comportamentul managerial ar putea fi:

> "Realizarea unei schimbări majore în atitudinea angajaţilor faţă de flexibilitatea muncii."

Reddin (1970)[6] nu agreează acest ultim exemplu: "Dacă nu există nici o metodă de apreciere precisă ... se adaugă exprimări cum ar fi cea de "judecată subiectivă". Încercaţi să evitaţi această situaţie." Replica lui Brown (1960)[5], de respingere a acestei recomandări, se concretizează în următorul comentariu: "... rezultatele obţinute sub conducerea oricărui manager sunt în funcţie nu numai de deciziile acestuia, ci şi de cele ale superiorului său ierarhic şi de politica aplicată la nivel de Companie ..." Aşadar, întorcându-ne la exemplul de mai sus, pentru a realiza o schimbare majoră în atitudinea angajaţilor este nevoie de efortul conjugat al mai multor manageri. Mai mult, trebuie întreţesută influenţa unor factori cum ar fi structurile de remunerare, arhitectura postului, schemele de disponibilizare şi supravegherea sectoarelor productive, pentru a se ajunge la perspective veritabile de schimbare.

Scale de notare în evaluarea performanţei

19. În concluzie la cele discutate până aici, criteriile de evaluare pot fi orientate fie în direcţia personalităţii, fie în cea a rezultatelor. Dar, în cadrul fiecăreia dintre aceste două orientări, evaluatorii trebuie în continuare să "măsoare" performanţa individuală, lucru pe care îl pot face cu ajutorul uneia sau mai multor scale de notare. Principalele variante existente sunt după cum urmează:

- *Scale de notare liniare sau grafice*, unde evaluatorul are în faţă o listă de caracteristici sau obligaţii aferente postului şi trebuie să bifeze sau să încercuiască nota corespunzătoare de pe o scală numerică, alfabetică sau alt gen de gradaţie elementară. Iată câteva exemple:

Iniţiativă A B C D E
(Excelentă) (Inexistentă)

Iniţiativă 1 2 3 4 5
(Scăzută) (Ridicată)

Iniţiativă Excelentă ..... Bună ..... Medie ..... Slabă

- *Scale comportamentale sau behavioriste*, unde evaluatorul are în faţă o listă cu elementele cheie ale postului, pentru care există fie o serie de noţiuni de identificare, fie numai formularea celor două tipuri extreme de comportament posibil. În Figura 23.2 de mai sus este prezentat un exemplu în acest sens. O altă scală, referitoare la relaţiile cu clienţii, ar putea prezenta o serie de atitudini posibile faţă de client, începând de la *cea mai bună*, spre exemplu "Se ocupă întotdeauna de clienţi într-o manieră politicoasă şi eficientă" şi terminând cu *cea mai proastă*: "Aproape nepoliticos faţă de clienţi şi total ineficient".
- *Set de rezultate/obiective impuse*, ca în Figura 23.3 de mai sus.
- *Rapoarte liber redactate*, adică fără a fi necesară respectarea unui tipar impus, unde evaluatorii răspund la întrebările din formularul de evaluare sub forma unui material de tip eseu.

20. În momentul de faţă, scalele cel mai des utilizate în practică sunt cele liniare - chiar dacă metodele orientate spre rezultate şi cele sub formă de rapoarte scrise îşi au partizanii lor declaraţi în rândul mai multor companii. Un alt tip de abordare, pe care încă nu l-am menţionat deloc, este auto-evaluarea, unde angajaţii în cauză fie redactează un "raport anual" cu privire la activitatea depusă, fie răspund la întrebările formulate într-un document de evaluare. Conform unui sondaj desfăşurat de IPM[7] în 1977, peste un sfert din firmele chestionate au declarat că apelează la formulare de auto-evaluare, ca parte din procedurile aplicate.

21. Am remarcat în paragraful 9 de mai sus că una dintre dificultăţile întâmpinate în realizarea unei evaluări corecte şi echitabile derivă din stilul de abordare a evaluării. După ce am analizat influenţa determinată de: (a) cultura organizaţiei şi (b) modul de redactare a documentaţiei de evaluare, ne putem întoarce atenţia asupra interviului de evaluare, pe care îl conduce managerul celui evaluat.

nterviurile de evaluare

22. Interviul de evaluare este întâlnirea oficială, faţă în faţă, dintre deţinătorul postului şi managerul său, în cursul căreia sunt discutate datele din formularul de evaluare şi în urma căruia se iau anumite decizii importante în legătură cu salariul, promovarea în funcţie şi instruirea profesională - spre exemplu. Judecând după studiile axate pe chestiunea evaluării, majoritatea managerilor detestă obligaţia de a conduce procedurile anuale de evaluare a personalului din subordine. Într-un articol despre interviurile de evaluare, McGregor (1957)[8] era de părere că: "Managerii se simt prost atunci când sunt puşi în situaţia de a face pe Dumnezeu cel Atotputernic."

23. Rowe (1964)[9], într-un important studiu desfăşurat asupra a şase firme britanice, a ajuns la concluzia că:

❶ evaluatorii manifestau reticenţă în a derula procedurile, găsind diverse modalităţi de a evita completarea în totalitate a formularelor de evaluare;

❷ evaluatorii se arătau extrem de reticenţi în a derula interviuri faţă-în-faţă;

❸ urmărirea ulterioară a rezultatelor evaluării era inadecvată, din punct de vedere al efectului exercitat în chestiuni de transfer etc.

Iată cum sintetizează Thomason (1981)[10] această situaţie:

> "... evaluatorul are senzaţia ... că este 'împins în faţă', atunci când pune în aplicare planuri de acest gen. Indiferent cum percepe el aşteptările subordonatului, este obligat să se confrunte cu acesta de pe o poziţie autoritară şi să-i impună anumite direcţii de acţiune ... pe baza unor judecăţi pe care s-ar putea sau nu să le înţeleagă sau să le accepte."

24. Maniera în care managerul abordează un interviu de evaluare va fi puternic influenţată de viziunea proprie asupra scopului urmărit prin interviu. Interviurile de evaluare pot să urmărească mai multe scopuri:

❶ să evalueze performanţa recentă a angajatului;

❷ să definească idei de îmbunătăţire a activităţii pe post;

❸ să identifice problemele şi/sau să examineze posibilele ocazii aferente postului;

❹ să amelioreze comunicarea între superior şi subordonaţii săi;

❺ să furnizeze angajatului feedback în legătură cu performanţa sa pe post;

❻ să asigure argumentaţia necesară pentru revizuirea salariilor;

❼ să identifice potenţialul de performanţă/posibilităţile de promovare sau transfer;

❽ să identifice necesarul de instruire şi perfecţionare profesională.

Evident, unele dintre scopurile enumerate mai sus presupun ca managerul şi subordonatul său să discute împreună problemele comune, celui evaluat mai mult dându-i-se să înţeleagă că există posibilităţi de îmbunătăţire a situaţiei. Altele, însă, presupun accentuarea diferenţei de poziţii între cei doi, managerul acţionând în calitate de reprezentant al celora din eşalonul superior, care transmite spre treapta de jos a piramidei aprecierile acestora. Restul se încadrează undeva între aceste două extreme.

Stiluri de evaluare

25. Maier (1958)[11] este de părere că există trei mari categorii de abordare metodologică a interviului de evaluare, după cum urmează:

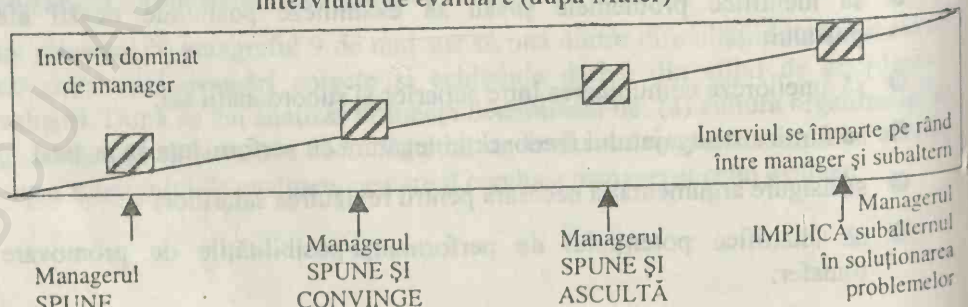
❶ Abordare tip SPUNE ŞI CONVINGE ("TELL AND SELL"), în care managerul îi spune subalternului său cum se descurcă în ceea ce face, şi încearcă să-l convingă să accepte ceea ce s-a hotărât pentru el, din punct de vedere al îmbunătăţirii performanţei.

❷ Abordare tip SPUNE ŞI ASCULTĂ ("TELL AND LISTEN"), în care managerul îi spune subalternului cum se descurcă în ceea ce face, după care tace şi ascultă atent punctul de vedere al acestuia, atât în legătură cu evaluarea în sine, cât şi cu măsurile de îmbunătăţire considerate necesare.

❸ Abordare tip REZOLVAREA PROBLEMEI ("PROBLEM-SOLVING"), în care managerul lasă efectiv la o parte rolul de judecător, pentru a se alătura subalternului într-un răgaz de reflecţie reciprocă asupra căilor de progres şi o dezbatere reciprocă a măsurilor care se impun.

Maier a definit, de fapt, o scală continuă a comportamentului unui intervievator, care începe de la un stil relativ autocratic şi se termină cu stilul complet participativ. Această scală poate fi ilustrată grafic după cum urmează (Figura 23.4):

Figura 23.4 O scală continuă a stilurilor în abordarea interviului de evaluare (după Maier)



26. Probabilitatea de succes a acestor stiluri diverse, judecând după cercetările întreprinse în materie de evaluare, poate fi rezumată după cum urmează:

Abordarea "SPUNE" se poate dovedi contraproductivă. Meyer et al (1965)[12], în studiul asupra companiei General Electric, au constatat că, deşi laudele nu aveau decât prea puțin efect - de orice fel - asupra celor evaluați, opiniile critice exercitau un impact negativ asupra realizărilor ulterioare. Pe de altă parte, însă, acest tip de abordare oferă cel puțin angajatului posibilitatea de a-şi face o idee în legătură cu evoluția sa.

Metoda "SPUNE ŞI CONVINGE" - cu excepția cazului în care managerul este o persoană foarte convingătoare, există puține şanse ca angajatul să accepte versiunea acestuia în legătură cu ceea ce trebuie făcut pe viitor.

Metoda "SPUNE ŞI ASCULTĂ" are realul avantaj de a-i prezenta angajatului modul în care evoluează, mergând apoi şi mai departe prin a-l implica în procesul de decizie cu privire la măsurile ce se impun, ceea ce este de natură să determine o reacție pozitivă.

Metoda "IMPLICĂ" este considerată în general o bază ideală de evaluare, datorită abordării de tip "soluționare a problemei", în cadrul căreia managerul şi subalternii săi colaborează mai mult sau mai puțin pe picior de egalitate. Această abordare se apropie, în mai mare măsură decât oricare alta, de mentorat (vezi Capitolul 31).

27. Importanța modelului de evaluare conceput de Meier rezidă în utilizarea sa ca instrument ce permite managerilor să descopere care este abordarea pe care o preferă, şi să analizeze cum o pot folosi pentru a obține rezultate mai bune.

Concluzie

28. Evaluarea performanței angajaților reprezintă un mijloc fundamental prin care managerii şi subordonații lor pot discuta de o manieră sistematică probleme de muncă importante. În general vorbind, dacă procesul poate fi abordat în stil participativ, sub forma unui exercițiu conjugat de soluționare a problemelor, rezultatele vor fi de obicei mult mai productive decât în cazul celorlalte metodologii.

Lista referințelor

1. Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, Heinemann.
2. McGregor, D. (1960), *The Human Side of Entreprise*, McGraw-Hill.
3. McBeath, G. şi Rands, D.N. (1976), *Salary Administration*, Business Books.
4. Humble, J.W. (1967), *Improving Business Results*, McGraw-Hill.
5. Brown, W. (1960), *Exploration in Management*, Heinemann.
6. Reddin, W. (1970), *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill.
7. Gill, D. (1977), 'Towards more open performance appraisal', *Personnel Management*, dec. 1977.

8. McGregor, D. (1957), 'An Uneasy Look at Performance Appraisal', *Harvard Business Review*, mai-iunie 1957.
9. Rowe, K.H. (1964), 'An Appraisal of Appraisals', *Journal of Management Studies*, martie 1964, vol I, nr.1.
10. Thomason, G.F. (1981), *A Textbook of Personnel Management*, IPM.
11. Maier, N.R.F. (1958), *The Appraisal Interview*, Wiley.
12. Meyer, H. et al (1965), 'Split Roles in Performance Appraisal', *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1965.

24 Teorii ale învăţării

Introducere

1. Studiul modului în care învaţă fiinţa umană a fascinat dintotdeauna omenirea, începând cu vechii greci şi până în zilele noastre. Asupra modului în care se petrece învăţarea în organizaţiile moderne şi-au pus amprenta nume cu greutate, cum ar fi Platon, Aristotel, Rousseau, Thorndike şi Skinner. Capitolul de faţă se constituie într-o analiză sintetică a celor mai importante teorii ale învăţării, care au influenţat maniera în care abordăm în prezent pregătirea şi perfecţionarea la locul de muncă.

Învăţarea

2. Nu este deloc uşor să găseşti o definiţie a învăţării care să mulţumească pe toată lumea. Din punctul de vedere al acestei cărţi, însă, vom porni de la ideea că învăţarea este "un proces complex de dobândire a cunoştinţelor, înţelegerii, capacităţilor şi valorilor necesare pentru a ne putea adapta mediului în care trăim." O astfel de adaptare presupune, în general, dar nu întotdeauna, o oarecare schimbare recognoscibilă a comportamentului obişnuit.

3. Una din trăsăturile fundamentale ale învăţării o constituie faptul că este dobândită. Modul de dobândire depinde de trei factori principali:
   - atributele înnăscute ale celui care învaţă (cum ar fi inteligenţa);
   - aptitudinile celui care predă;
   - condiţiile în care are loc învăţarea.

4. Formarea atributelor înnăscute depăşeşte puterea noastră de control, fiind parte din procesul de evoluţie biologică sau maturizare. Vârsta, gradul de inteligenţă şi înclinaţiile unei persoane, spre exemplu, sunt factori pe care, în mod normal, influenţele exterioare nu pot să-i schimbe. Părinţii, profesorii şi instructorii trebuie să lucreze cu materialul brut pe care-l au la dispoziţie. Dacă un anumit individ nu este capabil, nici din punct de vedere fizic, nici cerebral, să obţină

brevetul de pilot pe curse aeriene comerciale, atunci toată educația și practica din lume nu-l pot face să ajungă la gradul de competență necesar.

Dacă un individ posedă realmente calitățile de bază pentru îndeplinirea unui astfel de rol, atunci instruirea, practica și experiența se pot combina ca să se atingă nivelului de performanță necesar. Eficacitatea învățării este temperată de condițiile în care are loc (cum ar fi gradul de stres, instrumentele ajutătoare utilizate etc.).

Primele teorii ale învățării

5. Modul în care privim astăzi ideea învățării este influențat de operele multor teoreticieni și cercetători din trecut. Gânditorii din vechime, cum ar fi Platon și Aristotel[1], considerau că exercițiul facultăților mintale (rațiunea, memoria și voința) era crucial pentru dezvoltarea individului și, până la urmă, a comunității. Chiar și în ziua de azi continuăm să spunem că este nevoie de oameni cu "minți antrenate". Această optică "sportivă" de abordare a educației și pregătirii presupune, în mod obligatoriu, un grad ridicat de autodisciplină și control, bazându-se pe convingerea strictă că învățarea reprezintă în mod fundamental o chestiune de inteligență înnăscută. Pe această idee se sprijină noțiunea pe care am putea-o numi "omul rațional", sau "ființa care gândește".

6. Din punct de vedere practic, acest tip de abordare ne duce la concluzia că:
   - învățarea este structurată;
   - metodele de învățare sunt de tip didactic (expunere/îndrumare);
   - materia de studiu este considerată, în sine și de drept, importantă (cum ar fi, de exemplu, matematica, filozofia);
   - memorizarea și asimilarea regulilor sunt considerate elemente cruciale.

   Mare parte din educația făcută în Europa și Statele Unite pe parcursul primei jumătăți a acestui secol a avut ca fundament tocmai modul acesta de abordare.

7. Prima reacție majoră la optica disciplinei mintale a venit, în secolul optsprezece, din partea filozofului francez Jean-Jacques Rousseau (1712-1778)[2], care considera că oamenii sunt de la natură buni și activi, liberi și autonomi. Această viziune umanistă și optimistă asupra ființei umane l-a condus pe Rousseau la accentuarea rolului deținut de instincte și sentimente în procesul educației. "Omul rațional" al vechilor greci fusese înlocuit cu "omul sentimental" al lui Rousseau, sau "ființa care simte". Cei care au urmat teoria lui Rousseau, cum ar fi Pestalozzi și Froebel, au scos în evidență importanța pe care o dețin nevoile *învățăceilor* în cursul educației, concepând un mediu permisiv în care să poată fi satisfăcute aceste nevoi. Astfel de idei liberale nu au prins pe scară prea largă în sistemele contemporane de învățământ, poate cu excepția învățământului primar. Cu toate acestea, tendințele moderne par să revină la concepte ale educației și instruirii bazate pe nevoile *individuale*, deci moștenirea lui Rousseau și a adepților săi nu

trebuie neglijată. Într-adevăr, se poate vedea mai mult decât o urmă de asemănare cu asemenea concepte, în teoriile de auto-actualizare pe care le-au expus mai mulţi psihologi eminenţi începând cu anii 1950 (vezi Capitolul 7).

Teoriile comportamentale

8. Cel mai important stimul al dezvoltării teoriilor moderne cu privire la învăţare a fost, fără îndoială, furnizat de rezultatele experimentelor ştiinţifice desfăşurate, spre sfârşitul secolului trecut, de adepţii a ceea am putea numi "omul comportamental" sau "fiinţa care se manifestă". Savanţi ca Pavlov, Thorndike şi Skinner au adoptat ca temă centrală de studiu *comportamentul observat* al subiecţilor lor. Fără a emite nici un fel de ipoteze privind posibilele procese cerebrale sau senzoriale aferente, ei n-au făcut altceva decât să descrie, sau să prevadă, comportamentul vizibil al subiecţilor. Atenţia lor s-a îndreptat, în mod special, asupra legăturilor între stimuli şi reacţii, în cadrul procesului de învăţare. Opera lor este importantă nu numai datorită contribuţiei directe la practicile curente de instruire, ci şi pentru reacţiile pe care le-a provocat în cercurile academice, permiţând apariţia unor noi concepte ale învăţării, cu deosebire teoriile cognitive (vezi mai jos).

9. Câteva dintre experimentele notabile din cadrul teoriei S-R (stimul-răspuns), sau behavioriste, cum a mai fost denumită, sunt prezentate ceva mai departe. Din diverse motive, atât practice cât şi morale, majoritatea experienţelor au fost întreprinse mai mult pe animale decât pe fiinţe umane. Deşi există anumite impedimente ale lucrului pe animale - în primul rând din cauza imposibilităţii de a comunica verbal cu subiecţii - unele experimente clasice desfăşurate pe animale au devenit în mod ferm parte integrantă din istoria evolutivă a teoriei învăţării.

10. Experimentele descrise mai jos se referă la o serie de concepte cheie ale învăţării, şi care trebuie clarificate încă de la bun început. Iată care sunt aceste concepte:
    - Impuls - Nevoie; motivaţie; disponibilitate de a reacţiona.
    - Stimul - Îndemn sau semnal exterior.
    - Răspuns - Reacţie a subiectului.
    - Consolidare - Măsuri destinate să întărească un răspuns.
11. În cazul experimentelor pe animale, impulsul îl reprezenta de obicei foamea. Luând un exemplu uman, impulsul poate fi reprezentat de dorinţa de a trece cu succes un examen. Stimulii folosiţi în experimentele pe animale erau, de obicei, hrana sau apa. La om, stimulii ar putea fi reprezentaţi, spre exemplu, de cărţi sau elemente ajutătoare de natură vizuală. Răspunsurile din cadrul experimentelor pe animale aveau loc sub forma unor manifestări de diverse tipuri. La oameni, aceste răspunsuri pot avea loc atât prin formularea, oral sau în scris, a unor idei, cât şi prin executarea unor gesturi sau acţiuni. Elementele de consolidare din experimentele pe animale erau de obicei hrana sau apa, iar în cazul oamenilor pot

cuprinde lucruri cum ar fi aprecierile laudative, încurajările și realizările pozitive. În acest caz, feedback-ul rezultatelor constituie un factor vital de consolidare.

Experimentele lui Pavlov

12. Printre cele mai faimoase experimente timpurii ale teoriei învățării s-au numărat și cele conduse de fiziologul rus I. Pavlov (1849-1936)[3]. Pavlov s-a folosit de câini în experiențele sale, prin care urmărea să afle dacă animalele puteau învăța să saliveze la apariția unui stimul neutru, cum ar fi sunetul de clopoțel. În mod normal, salivația n-ar trebui să aibă loc decât ca răspuns instinctiv (reflex necondiționat) la vederea hranei. Ca urmare, Pavlov și-a organizat experimentul în așa fel încât, concomitent cu apariția mâncării, să se audă și sunetul unui clopoțel. Animalele salivau, hrana era pusă în fața lor și o mâncau fără întârziere. După câteva asemenea combinări repetate de mâncare și sunet de clopoțel, cercetătorii s-au întrebat ce se va întâmpla dacă nu vor face decât să sune din clopoțel, fără a mai aduce și hrana așteptată: animalele vor saliva sau nu? Rezultatele au fost evidente: o dată ce începuseră să asocieze sunetul clopoțelului cu apariția mâncării, animalele salivau chiar și numai la auzul sunetului respectiv! Altfel spus, dăduseră un răspuns *condiționat*, adică învățaseră să reacționeze la sunetul clopoțelului (stimulul condiționat). În mod normal, câinii nu reacționează așa, dar Pavlov îi "învățase" să facă acest lucru, prin intermediul a ceea ce avea să primească numele de "condiționare clasică" sau "condiționare a reflexelor".

13. Aplicăm noțiunea de "condiționare" la comportamentul uman atunci când spunem că oamenii sunt condiționați să reacționeze într-un anumit mod: spre exemplu, condiționarea soldaților să-și continue atacul sub ploaia de gloanțe a inamicului, chiar și atunci când instinctul le spune să se adăpostească sau să fugă. Iată de ce armatele din toată lumea sunt obligate să cheltuiască atâta timp și energie cu instrucția de bază.

Thorndike și condiționarea operantă

14. În timp ce Pavlov făcea experimente pe câini, un mai tânăr om de știință american, E.L. Thorndike (1874-1949)[4] studia comportamentul de învățare al pisicilor. Într-una din experiențele sale clasice, o pisică înfometată era băgată într-o cușcă de unde nu exista decât o singură cale de ieșire. Pisica nu putea scăpa decât dacă trăgea de o sârmă sau apăsa pe un levier, în funcție de tipul cuștii folosite. Imediat lângă cușcă era așezată o farfurie cu mâncare. După o anumită perioadă de mișcări aparent întâmplătoare, pisica ajungea până la urmă să tragă de sârmă sau să apese pe levier și se strecura afară ca să ajungă la mâncare. Thorndike a descoperit că, după un anumit număr de repetări ale experimentului, pisica se ducea aproape imediat la sârmă sau levier și făcea mișcarea necesară pentru a evada din cușcă. După toate aparențele, animalul învățase cum să scape din această situație particulară.

15. Acest tip de experiment a început să fie cunoscut sub denumirea de "condiţionare instrumentală" sau "condiţionare operantă", care diferă de "condiţionarea clasică" din două mari puncte de vedere:

    ❶ gradul de control exercitat de cercetător (de exemplu, în cazul lui Pavlov, câinii erau subiecţi pasivi, pe când în cazul lui Thorndike, pisicile erau participanţi activi la experiment);

    ❷ elementul aflat în centrul atenţiei;

    (de exemplu, Pavlov s-a concentrat asupra *stimulului* - mâncarea - pe când Thorndike era interesat de *răspuns* - comportamentul de evadare.)

16. Cea mai semnificativă contribuţie adusă de Thorndike la modul în care înţelegem astăzi învăţarea este aşa-numita "lege a efectului", adică principiul general conform căruia, atunci când un răspuns este urmat de o recompensă sau de un sentiment de satisfacţie, există mai multe probabilităţi ca răspunsul respectiv să fie repetat în circumstanţe similare. Thorndike a stabilit în mod cert importanţa recompenselor adecvate în cadrul educaţiei şi instruirii - aspect pe care îl vom analiza detaliat ceva mai departe.

B.F. Skinner

17. Urmând mai întâi aceeaşi tradiţie a studiilor pe animale ca şi Pavlov şi Thorndike, dar trecând în final la cercetarea procesului de învăţare umană, a fost şi activitatea psihologului american B.F. Skinner[5]. Profesor la Universitatea Harvard, Skinner a extins opera predecesorilor săi, concentrându-se însă asupra "condiţionării instrumentale", sau, cum a preferat s-o denumească chiar el, "condiţionarea operantă". Experienţele timpurii ale lui Skinner s-au derulat pe şobolani şi porumbei. În situaţii controlate, erau prezentaţi diverşi stimuli diferiţi, negativi şi pozitivi, pentru a testa capacitatea de adaptare a animalului. Un interes deosebit a fost concentrat asupra conceptului de consolidare a comportamentului. Consolidarea presupune o accentuare sau fixare a reacţiei unui subiect, care poate fi obţinută fie prin stimuli pozitivi, adică recompense (hrană, apă, zâmbetul profesorului etc.), fie prin îndepărtarea ameninţărilor (stimuli negativi). Un punct de vedere interesant: în concepţia lui Skinner, pedeapsa nu reprezintă un element de consolidare, deoarece tinde mai degrabă să slăbească reacţiile decât să le întărească - or tocmai în aceasta constă esenţa consolidării.

18. Principala contribuţie adusă de Skinner la teoria învăţării umane a fost elaborarea conceptului de *învăţare programată* (vezi Capitolul 28), care se bazează pe noţiunile sale de stimul-răspuns-consolidare.

Behaviorismul

19. Pavlov, Thorndike, Skinner şi alţii din aceeaşi şcoală de gândire, şi-au câştigat, pe baza operelor lor, titlul de "behaviorişti" sau "comportamentalişti", datorită preferinţei de a investiga comportamentul observabil, fără a emite nici un fel de ipoteză despre modul în care se realizează învăţarea. O astfel de abordare nu s-a dovedit acceptabilă pentru alţi cercetători care studiau procesul de învăţare la om şi la animal, şi care considerau, în particular, că behavioriştii nu iau absolut deloc în calcul factori cum ar fi "intuiţia" sau "imaginaţia". În parte din acest motiv, dar şi din diverse alte raţiuni, curentul actual de gândire socoteşte că behavioriştii sunt excesiv de limitaţi în concluziile pe care le trag cu privire la învăţare.

20. Am putea ilustra această observaţie, că învăţarea şi comportamentul nu reprezintă neapărat noţiuni sinonime, cu ajutorul unui exemplu uman. Un fumător înrăit, căruia i se explică pe larg, cu exemple concrete şi pregnante, efectele dezastruoase pe care acest obicei le are asupra sănătăţii, se poate dovedi perfect apt să enumere din memorie riscurile pe care le presupune fumatul - adică să indice faptul că a avut loc un proces de învăţare. Cu toate acestea, persoana respectivă se poate arăta extrem de refractară la ideea de a se lăsa de fumat - adică nu este dispusă să-şi modifice comportamentul elementar. Fără îndoială că învăţarea şi comportamentul sunt strâns legate între ele, dar aceasta nu înseamnă că ar reprezenta unul şi acelaşi lucru, aşa cum afirmă behavioriştii. Unii psihologi vin cu argumentul că învăţarea nu este doar o chestiune de a face un anumit lucru, ci mai degrabă de a reflecta la o anumită situaţie, de a-i aprecia caracteristicile şi apoi de a încerca să defineşti un oarecare înţeles propriu sau o anumită semnificaţie din situaţia respectivă.

Psihologia gestaltistă

21. Prima mişcare de revoltă împotriva behavioriştilor adepţi ai teoriei stimul-răspuns a venit din partea unui grup de psihologi germani cunoscuţi sub denumirea de "gestaltişti". Conduşi de Max Wertheimer (1880-1943)[6], aceşti psihologi se arătau cu deosebire interesaţi de subiectul percepţiei, adică de modul în care fiinţele umane şi animalele "văd" lumea în care trăiesc. Cu ajutorul experimentelor, ei au demonstrat că învăţarea înseamnă o "asamblare" a universului personal sub forma unor "tipare" care să aibă înţeles pentru subiectul respectiv - şi mai puţin descoperirea unor legături între elemente separate. Modelul lor uman era ceea ce s-ar putea numi "omul perceptiv" sau "fiinţa care percepe". Optica lor cu privire la percepţie era sintetizată în axioma conform căreia "întregul este mai mult decât suma părţilor componente". În limba germană, cuvântul "Gestalt" înseamnă "forma sau tiparul unui întreg" - de unde şi titulatura de *gestaltism* (configuraţionism). Exponenţii acestui nou tip de abordare a învăţării îşi justificau teoriile cu ajutorul unui număr de experimente binecunoscute, dintre care vom prezenta câteva, pe scurt, în paragrafele de mai jos.

22. Wertheimer a desfăşurat un experiment clasic, în cadrul căruia subiecţilor umani li s-a cerut să privească două surse intermitente de lumină, după care să descrie ce anume au văzut. Răspunsul covârşitor a fost acela că lumina părea să se deplaseze de la o sursă la alta, într-o singură mişcare unitară. Foarte puţini au fost subiecţii care să descrie scena ca pe două surse independente de lumină, care se aprindeau la intervale diferite. Aşadar, atenţia subiecţilor se concentrase asupra efectului global, nicidecum pe funcţionarea celor două surse separate. Întregul avusese mai multă semnificaţie pentru percepţia umană, decât părţile componente.

23. Într-un alt experiment, Wertheimer le-a arătat subiecţilor săi trei puncte desenate pe o foaie de hârtie (vezi Figura 24.1) şi le-a cerut să spună ce vedeau. În toate cazurile răspunsul a fost acelaşi: "un triunghi".

Figura 24.1 Experiment Wertheimer clasic

*

* *

Încă o dată, se arăta că oamenii percepeau mai uşor formele şi tiparele, adică configuraţia unui întreg, decât părţile componente individuale. "Omul comportamentalist" fusese înlocuit de "omul perceptiv". Wertheimer consideră că experienţele noastre din trecut sunt şi ele folosite pentru alcătuirea unui tipar de raţionament sau a unei configuraţii formale, cu ajutorul căreia evaluăm situaţiile cu care ne confruntăm. Astfel de tipare stau la baza acelui fenomen de bruscă şi aparent inexplicabilă înţelegere, pe care îl denumim "intuiţie". Acest fenomen particular a fost investigat de un alt psiholog gestaltist, Wolfgang Koehler (1887-1967), care a desfăşurat o serie de experimente pe cimpanzei.

Wolfgang Koehler

24. În cadrul unui experiment devenit clasic, Koehler[7] a închis un cimpanzeu flămând într-o cuşcă, lângă care a fost aşezat un ciorchine mare de banane - nu foarte aproape, dar foarte la vedere. În cuşcă fusese lăsat un băţ, suficient de lung pentru ca animalul să ajungă, cu ajutorul lui, la banane. Cum a reacţionat cimpanzeul? La început, s-a străduit să ajungă la hrană cu mâna, încercând fără succes de mai multe ori. Apoi, pe neaşteptate, a apucat băţul şi l-a folosit pentru a aduce bananele mai aproape de cuşcă, astfel încât să le poată ajunge cu mâna. Spre deosebire de experimentele lui Thorndike, aici nu era vorba de un comportament de selecţie empirică, adică de identificare a unei soluţii prin încercări repetate. Cimpanzeul apucase, pur şi simplu, băţul în mână şi-l folosise exact în scopul

urmărit. Cercetătorii au fost de părere că animalul manifestase "intuiție" față de problema cu care se confrunta. Mai mult decât atât, atunci când animalului i s-a pus o problemă similară, ceva mai târziu în timp, el "își amintea" invariabil ce are de făcut ca să ajungă la mâncare - adică fusese capabil să facă transferul învățării anterioare (vezi paragraful 29 de mai jos).

Teorii cognitive ale învățării

25. Gestaltismul se plasează în rândul așa-ziselor teorii cognitive ale învățării, care încercau să explice cum anume se petrece înțelegerea în cadrul procesului de învățare. Spre deosebire de behavioriști, care vedeau învățarea doar ca tip de comportament, psihologii cognitivi considerau că învățarea reprezintă un proces complex care presupune exercitarea capacității de rezolvare a problemelor, configurare cerebrală, intuiție, imaginație, percepție și urmărirea unui scop. Mai departe, ei susțineau că învățarea poate fi latentă, adică depozitată în alt loc până în momentul în care trebuia folosită. O astfel de învățare latentă nu se manifestă decât mult după ce a fost dobândită. Mare parte din procesul de învățare parcurs de fumătorul la care ne-am referit puțin mai devreme, a fost probabil de tip latent. Nu s-a manifestat sub forma unei modificări comportamentale evidente, dar se prea poate să fi produs o ușoară schimbare de atitudine față de fumat, care la o dată ulterioară ar putea determina o schimbare de comportament.

Comparație între behavioriști și gestaltiști

26. Comparând cele două mari teorii ale învățării care au apărut la sfârșitul secolului XIX, am putea sintetiza diferențele esențiale între ele după cum urmează (Figura 24.2):

Figura 24.2 Diferențele esențiale între behavioriști și gestaltiști

Behavioriști	Gestaltiști
În esență, învățarea este un proces de stabilire a unor legături între Stimul și Răspuns	Învățarea se referă în primul rând la modul în care este perceput mediul înconjurător
Răspunsurile dorite pot fi obținute prin utilizarea recompenselor, care pot totodată să consolideze comportamentul subiectului	Recompensele exterioare sunt mai puțin importante decât "configurarea" internă
Învățarea este sinonimă cu comportamentul	Învățarea poate fi latentă și se poate manifesta sub formă de comportament
Comportamentul poate fi măsurat și previzionat	Învățarea nu este un fenomen precis și cuantificabil
Dovada învățării este obiectivă	Dovada învățării este subiectivă

Intuiţia în cadrul învăţării

27. Una din chestiunile importante ale teoriei învăţării este cea a "intuiţiei", care deţine o relevanţă deosebită pentru aspectul înţelegerii. Unul din autorii moderni, E.A. Lunzer (1968)[8], defineşte "intuiţia" cu ajutorul următoarelor caracteristici:

- caracterul brusc şi neaşteptat al soluţiei găsite;
- promptitudinea şi calmul manifestat în comportament;
- capacitatea de a repeta fără eroare soluţia corectă, la prezentări succesive ale problemei iniţiale;
- capacitatea de a transpune soluţia respectivă în situaţii care prezintă aceleaşi elemente relaţionale sau structurale, dar într-un context diferit.

Prin urmare, intuiţia reprezintă "apariţia primelor semne" ale înţelegerii, când persoana în cauză sesizează aspectele esenţiale ale unei probleme, poate formula o soluţie iar apoi poate folosi această experienţă şi în viitoare ocazii. "Omul perceptiv" a făcut deci loc "omului complex".

28. Deşi se recunoaşte importanţa intuiţiei, este important să observăm că acest fenomen nu are relevanţă pentru *toate* situaţiile de învăţare. Spre exemplu, el nu poate fi aplicat ca atare unor activităţi cum ar fi memorarea de liste sau de reguli. Cu alte cuvinte, atunci când colectăm informaţii elementare, sau învăţăm proceduri de rutină profesională, nu avem nevoie de intuiţie, care se aplică în principal situaţiilor complexe, de tip *rezolvare a problemei.*

Transferul de cunoştinţe

29. Capacitatea de a utiliza cunoştinţe deja asimilate, pentru a dobândi cunoştinţe noi, se numeşte "transfer de cunoştinţe" şi este un factor important în orice proces de învăţare, dar mai ales atunci când se învaţă principii elementare sau se dobândesc aptitudini de bază. Transferul poate fi de două tipuri: pozitiv şi negativ.

❶ Transferul pozitiv are loc atunci când un lucru învăţat anterior ne este de ajutor într-o situaţie ulterioară. Spre exemplu, dacă un manager a beneficiat de pregătire elementară în materie de derulare a unui interviu, iar apoi i se cere să conducă un interviu mai complex, cum ar fi cel de investigare a unei reclamaţii de muncă, ne-am putea aştepta ca pregătirea iniţială să-i fie de ajutor în îndeplinirea acestei sarcini.

❷ Transferul negativ are loc atunci când ceva ce am învăţat anterior ne *obstrucţionează* performanţa într-o situaţie nouă. Spre exemplu, dacă unui mecanic care a operat o maşină într-un anumit mod, timp de mai multă vreme, i se cere să aplice o metodă diferită, e foarte probabil ca persoanei în cauză să-i fie de două ori mai greu să înveţe noua metodă, fiindcă mai întâi trebuie "să se dezveţe" de tiparul comportamental dobândit anterior.

30. S-a constatat că transferul de cunoştinţe are loc mai uşor şi mai repede dacă se ţine cont de următoarele aspecte:
    - introducerea de elemente identice atât în vechiul, cât şi în noul proces de învăţare, pentru a se facilita asimilarea prin asociere;
    - generalizarea pornind de la principii de bază;
    - furnizarea de indicii şi sugestii;
    - asigurarea posibilităţilor de punere în practică a cunoştinţelor învăţate.

    Eficacitatea acestui tip de abordare este, firește, considerabil influențată de diferenţele individuale în ceea ce priveşte nivelul de maturitate, gradul de motivaţie şi alţi factori personali. Cu toate acestea, majoritatea demersurilor de instruire au numai de câştigat prin aplicarea principiilor de mai sus.

Concluzie

31. Învăţarea este un proces complex de dobândire a cunoştinţelor, înţelegerii, capacităţilor şi normelor valorice necesare pentru a ne putea adapta la mediul înconjurător. Acest proces depinde de o combinaţie de factori:
    ❶ trăsăturile noastre înnăscute (moştenite), cum ar fi inteligenţa şi temperamentul;
    ❷ măsura în care suntem dispuşi să răspundem la ocaziile de învăţare (motivaţia);
    ❸ capacităţile de predare a celor care încearcă să ne ajute să învăţăm;
    ❹ condiţiile în care se desfăşoară procesul de învăţare.
32. Modul în care concepem astăzi natura procesului de învăţare umană derivă din patru mari şcoli de gândire teoretică şi cercetare, care ar putea fi rezumate după cum urmează (Figura 24.3):

Figura 24.3 Principalele tipuri de abordare în teoria învăţării

Exponenţi	Accent	Model uman
Platon Aristotel	Exercitarea facultăţilor mintale (raţiunea, memoria etc.). Pleacă de la premisa predominanţei procesului de gândire	Omul raţional
Rousseau Pestalozzi Froebel	Posibilitatea deplinei utilizări a sentimentelor şi înclinaţiilor. Pleacă de la premisa că oamenii sunt în general buni, activi şi liberi	Omul sentimental
Pavlov Thorndike Skinner	Comportamentul observat reprezintă unicul criteriu al învăţării. Pleacă de la premisa că învăţarea este sinonimă cu comportamentul.	Omul comportamental

Wertheimer Koehler	Importanţa percepţiei şi a intuiţiei în cadrul învăţării. Pleacă de la premisa că învăţarea este dominată de identificarea unor tipare perceptive (configurare mintală).	Omul perceptiv şi omul complex

Lista referinţelor

1. Aristotel: vezi Schwab, J.J. (1964), 'Problems, topics and issues' în Elam, S. (editor), *Education and the Structure of Knowledge*, Rand McNally.
2. Rousseau, J.J. (1911), *Emile* (traducere de Foxley, B.), Dutton.
3. Pavlov, I. (1927), *Conditional Reflexes*, Oxford University Press.
4. Thorndike, E.L. (1913), *The Psychology of Learning*, Teachers College Press.
5. Skinner, B.F. (1953), *Science and Human Behaviour*, Macmillan.
6. Wertheimer, M. (1959), *Productive Thinking*, Harper & Row.
7. Koehler, W. (1959), *The Mentality of Apes*, Vintage Books.
8. Lunzer, E.A. (1968), *The Regulation of Behaviour: Development in Learning*, Staples Press.

25 Abordări moderne ale învăţării: organizaţia care învaţă

Introducere

1. Abordările moderne ale teoriei învăţării ar putea fi caracterizate foarte bine prin faptul că au la bază o viziune complexă asupra fiinţei umane, deoarece conţin elemente din toate curentele de gândire pe care le-am descris în capitolul anterior. Imaginea modernă a ceea ce am numit "omul complex" tinde să fie mai apropiată de "omul care simte şi percepe", decât de "omul care gândeşte şi se manifestă". Capitolul de faţă descrie contribuţiile contemporane aduse la progresul teoriei învăţării de câţiva dintre gânditorii mai importanţi, din perspectiva aplicării acestei teorii în mediul profesional.

Abordări curente ale învăţării la locul de muncă

2. Abordările curente ale teoriei învăţării consideră că învăţarea este, mai întâi şi mai presus de toate, o activitate *individuală*, desfăşurată liber într-un cadru fără mecanisme exterioare de control. Prin urmare, preferinţele specialiştilor în instruire şi dezvoltare profesională se îndreaptă spre:

   - abordări orientate mai degrabă spre angajatul-cursant decât spre organizaţie;
   - învăţarea prin experienţă, în care "persoana are libertate de alegere şi de acţiune, precum şi capacitatea mai degrabă de a iniţia decât de a reacţiona la circumstanţe ..." (Burgoyne şi Stuart, 1978)[1];

- forme participative de instruire, în care cursanții hotărăsc împreună cu instructorii cum urmează să fie îndeplinite nevoile lor de instruire, în locul programelor strict structurate, impuse unilateral de organizație;
- programe flexibile de instruire, care permit cursanților să lucreze mai degrabă conform propriului ritm decât cu respectarea unui orar rigid.

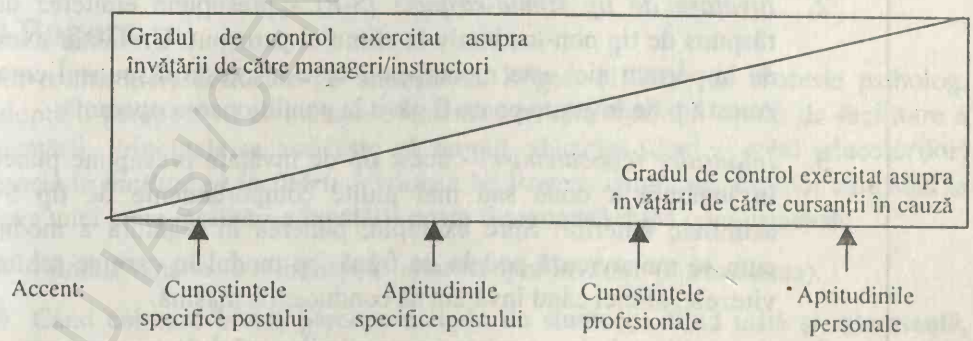
Practici curente

3. În materie de perfecționare a angajaților, practica actuală se află oarecum în urma teoriei "omului complex". Majoritatea organizațiilor continuă să adopte stiluri dominate mai degrabă de cerințele colective decât de cele personale ale angajaților. Majoritatea organizațiilor continuă să pună accentul pe o abordare behavioristă a practicilor de instruire și dezvoltare profesională. Spre exemplu, identificarea și cuantificarea obiectivelor de comportament adecvat (adică a reacțiilor cursantului) continuă să reprezinte elemente importante ale programelor de instruire asigurate de organizații (vezi Capitolul 28).

4. Dat fiind că politica de instruire și perfecționare este dirijată în primul rând spre scopurile organizației, și abia în al doilea rând spre ale angajaților, va apărea în mod inevitabil o oarecare tensiune între prioritățile colective și cele personale. Provocarea căreia trebuie să-i răspundă teoria învățării aplicată la mediile de muncă constă în identificarea unei modalități de rezolvare a acestui conflict primar între cerințele organizației - care are nevoie de angajați bine pregătiți - și cele ale angajaților - care aspiră la progres personal și la dezvoltarea carierei.

5. Apelând la mijloace grafice, diferența de accent între nevoile organizației, pe de o parte, și cele individuale, pe de alta, poate fi reprezentată după cum urmează (Figura 25.1):

Figura 25.1 Controlul instruirii profesionale



Metodele de învățare sunt "calibrate" în jurul elementului care constituie punctul central de interes sau preocupare. De exemplu, dacă accentul se pune pe aptitudinile necesare postului, atunci metodele alese vor fi de obicei instruirea

sistematică, învăţarea programată şi testarea. Dacă prima prioritate o reprezintă aptitudinile manageriale de ordin general, atunci se pot utiliza tipuri variate de abordări, atât structurate cât şi nestructurate (vezi Capitolul 31).

6. În capitolul anterior am prezentat pe scurt principalele teorii alternative care stau la baza abordărilor moderne cu privire la învăţare. Deşi abordările raţionale ale vechilor greci, ca şi cele comportamentale ale behavioriştilor, continuă să influenţeze în mod semnificativ practicile moderne de învăţare, există mai mulţi autori importanţi care au venit cu contribuţii inovatoare şi mai puţin prescriptive, permiţând o mai mare libertate de opţiune individuală în privinţa tipului de instruire primită şi a modului în care este receptată. Primul autor pe care îl vom lua în considerare este Robert Gagne.

Gagne - Condiţiile învăţării

7. Robert Gagne (1970)[2], într-o lucrare devenită clasică pe tema învăţării, afirmă că învăţarea poate fi clasificată în opt categorii distincte, începând cu formele primitive şi terminând cu formele complexe. Lista propusă de Gagne ne este utilă prin aceea că evidenţiază principalele variante care stau la dispoziţia celor însărcinaţi cu instruirea şi perfecţionarea angajaţilor. Iată, în rezumat, conţinutul acestei liste, începând cu categoriile mai primitive:

Învăţare primitivă

1. *Învăţare prin semnal* - adică reacţionând la o formă sau alta de semnal, cum ar fi clopoţelul utilizat pentru câinii lui Pavlov. Este o formă primitivă de învăţare, strâns legată de sentimentele şi instinctele primare. Condiţionarea clasică se bazează pe învăţarea de tip reacţie la un semnal.

2. *Învăţare de tip stimul-răspuns (S-R)* - presupune emiterea unui răspuns de tip non-instinctiv la stimulul perceput. Un factor extrem de important aici este recompensa care însoţeşte răspunsul corect. Acest tip de învăţare poate fi găsit în condiţionarea operantă.

3. *Înlănţuire (concatenare)* - acest tip de învăţare presupune punerea în legătură a două sau mai multe comportamente de tip S-R, asimilate anterior. Spre exemplu, punerea în legătură a modului cum se manevrează pedala de frână, cu modul în care se schimbă vitezele, atunci când învăţăm să conducem o maşină.

4. *Asociaţii verbale* - este un proces similar celui de concatenare, dar cu legături între cuvinte, nu între acţiuni. Această formă de învăţare este un element fundamental în dezvoltarea vorbirii. În situaţii de muncă, se manifestă uneori sub forma instrumentelor mnemotehnice (mijloace de stimulare a memoriei), pentru a permite

subiecților să-şi reamintească date esențiale.

5. *Învățare prin diferențiere* - este capacitatea de a face distincție între mai mulți stimuli diferiți, dar înrudiți. Acest tip de învățare se aplică în special pentru dezvoltarea aptitudinilor la oameni.

6. *Învățare conceptuală* - se referă la capacitatea de a găsi un răspuns comun la o clasă de obiecte sau fenomene (concrete sau abstracte). Presupune concatenare, diferențiere şi asimilare de reguli. Acest tip de învățare, împreună cu următoarele două, reprezintă forme superioare de învățare, care necesită capacitatea de a asambla şi reformula fenomene şi noțiuni abstracte.

7. *Asimilarea regulilor* - este dobândirea unui lanț de două sau mai multe concepte, ca în afirmațiile logice de tip "Dacă ... atunci ...".

8. *Rezolvarea problemei* - este un proces de învățare care descoperă reguli şi soluții noi, pe baza regulilor asimilate anterior; presupune în mod invariabil aplicarea capacității intuitive la situația dată.

Învățare complexă

8. Utilitatea listei lui Gagne rezidă în defalcarea detaliată, pe categorii, a dificilului concept al învățării. Clasificarea ne ajută să demonstrăm că procesul complex al dobândirii de cunoştințe, înțelegere, aptitudini şi norme valorice, nu poate fi desfăşurat în mod eficient dacă adoptăm o viziune îngustă asupra teoriei învățării. Analiza lui Gagne consolidează abordarea modernă, de tip eclectic, care exploatează toate marile teorii anterioare pentru a defini condițiile optime ale învățării.

Carl Rogers

9. Într-o altă lucrare extrem de importantă, Rogers (1979)[3], de profesie psiholog, adoptă o perspectivă eminamente umanistă asupra modului optim de facilitare a învățării. Principala sa teză este că scopul educației (deci şi rolul educatorilor) constă în *facilitarea învățării*. Viziunea lui Rogers asupra principiilor care stau la baza unei bune facilitări a învățării poate fi rezumată după cum urmează:

❶ Ființele umane au o înclinație naturală spre învățare (curiozitatea).

❷ Când cel care învață percepe materia de studiu ca fiind utilă şi interesantă, cunoştințele asimilate sunt mai semnificative.

❸ Învățarea care necesită schimbări în plan interior pentru cel care învață este percepută ca o amenințare şi tinde să declanşeze o reacție de rezistență.

❹ Învăţarea care este percepută ca o ameninţare poate fi asimilată şi exploatată în mod optim dacă ameninţările exterioare sunt minime.

❺ Multe cunoştinţe semnificative sunt asimilate prin experienţă practică.

❻ Învăţarea este mai uşoară atunci când cel care învaţă participă în mod conştient şi responsabil la procesul de învăţare.

❼ Învăţarea auto-iniţiată, care angrenează în totalitate persoana respectivă (în plan afectiv şi intelectual), este cea mai durabilă şi mai profundă formă de învăţare.

❽ Dobândirea independenţei, creativităţii şi a încrederii în forţele proprii este mai uşoară atunci când se încurajează mai degrabă *auto*-critica şi *auto*-evaluarea decât utilizarea unor forme exterioare de apreciere.

❾ Asimilarea de cunoştinţe despre procesul învăţării este esenţială pentru capacitatea angajaţilor de a face faţă schimbării.

❿ Sarcina facilitatorului este aceea de a asigura un mediu în care angajaţii să-şi poată stabili propriile obiective de învăţare.

10. Ideile lui Rogers au rădăcini adânci în concepţia lui Rousseau despre oameni, ca fiinţe bune şi active de la natură. Rogers se apropie cel mai mult de modelul definit de noi pentru "fiinţa care simte". Perspectiva sa globală este una liberală şi umanistă, care mută accentul procesului educativ dinspre profesor spre elev, deci dinspre predare spre învăţare. Pentru mulţi manageri şi instructori, o abordare de acest gen s-ar putea dovedi dificil de aplicat, din cauza presiunilor la care sunt supuşi pentru a îndeplini cerinţele colective ale organizaţiei. Cu toate acestea, există din ce în ce mai multe dovezi care par să sugereze că o abordare flexibilă, orientată spre cursant, în politica de perfecţionare a angajaţilor, contribuie în mai mare măsură la atingerea obiectivelor corporatiste decât o abordare bazată pe rezultate predeterminate şi pe nevoile organizaţiei.

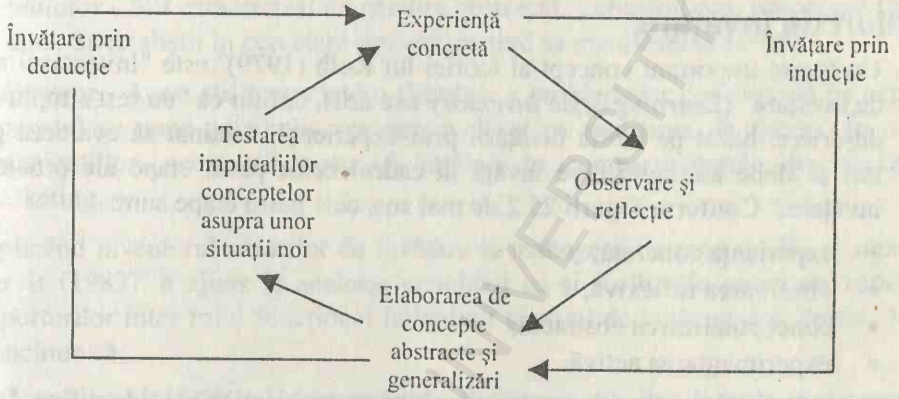
Kolb şi învăţarea derivată din experienţă

11. Concepţia lui Rogers cu privire la importanţa învăţării auto-iniţiate şi auto-dirijate a fost preluată de un alt psiholog american, David Kolb, a cărui operă a exercitat o influenţă deosebită în materie de dezvoltare managerială. Kolb (1979)[4] afirmă că învăţarea de tip didactic este percepută ca "o activitate specială, ruptă de lumea adevărată şi fără legătură cu viaţa personală" şi în care "a învăţa şi a face sunt două activităţi ... separate". Kolb consideră că este important să se facă distincţie între învăţarea didactică şi cea de tip "rezolvarea problemei". În opinia lui, primul proces este unul în care profesorul sau instructorul dirijează învăţarea în numele celui care învaţă, care deţine un rol pasiv. Prin contrast, al doilea tip de proces îi

conferă celui care învață un rol activ, în care responsabilitatea pentru găsirea unei soluții îi aparține acestuia, şi nu celui care predă.

12. Kolb a conceput un model foarte pertinent de învățare prin experiență, care combină atât caracteristicile procesului de învățare de tip didactic, cât şi pe ale celui de tip rezolvarea problemei. Ilustrarea grafică a acestui model elementar este prezentată în Figura 25.2 de mai jos:

Figura 25.2 Ciclul învățării derivate din experiență (D. Kolb)



13. Punctul de plecare al modelului îl reprezintă o experiență concretă de un gen sau altul - spre exemplu, utilizarea pentru prima oară a claviaturii de calculator. În urma experienței respective, cursantul face mai multe observații, de exemplu în legătură cu modul de aşezare a tastelor, şi începe să înțeleagă rostul claviaturii, adică să formuleze concepte abstracte. Aceste concepte sunt apoi probate într-o nouă situație, în cazul de față prin practica pe taste. Practica în sine asigură o nouă experiență, deci ciclul începe din nou. Aşa cum subliniază Boydell (1976)[5], experiența în sine nu este acelaşi lucru cu învățarea, deoarece, pentru ca învățarea să aibă loc, persoana care învață trebuie să reflecte asupra experienței şi s-o evalueze (adică să dobândească şi să aplice cunoştințele dobândite).

Este important să remarcăm că ciclul de învățare al lui Kolb cuprinde atât învățare inductivă, cât şi deductivă. În procesul de învățare inductivă, cel care învață experimentează un eveniment sau un stimul din care trage o anumită concluzie, de exemplu o regulă sau un principiu călăuzitor. La polul opus, învățarea deductivă începe cu formularea regulii sau principiului (teoriei), care este apoi aplicat în practică de cel care învață.

14. Kolb scoate în evidență natura continuă a procesului de învățare şi accentuează poziția centrală a nevoilor *individului*, în stabilirea direcției pe care trebuie s-o urmeze acest proces. Astfel, experiențele pe care le căutăm, modul în care le interpretăm şi felul în care ne verificăm ideile sunt toate influențate de nevoile resimțite şi de scopurile noastre. Modelul de învățare al lui Kolb se sprijină în

mod evident pe noţiunea "fiinţei complexe". Cele patru etape ale ciclului cuprind patru tipuri de acţiune: a simţi (experimenta), a observa, a gândi şi a face. Concluzia ideilor formulate de Kolb este că învăţarea efectivă necesită implicarea celui care învaţă la trei niveluri diferite:

- gândire;
- receptare senzorială;
- acţiune.

Stiluri de învăţare

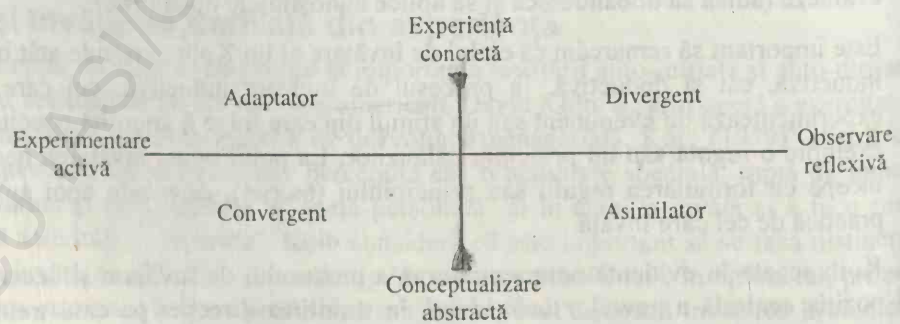
15. Un foarte important concept al teoriei lui Kolb (1979)[4] este "Inventarul stilurilor de învăţare" (*Learning Style Inventory* sau *LSI*), definit ca "un test simplu de autodescriere, bazat pe teoria învăţării prin experienţă, destinat să evalueze punctele tari şi slabe ale celui care învaţă în cadrul celor patru etape ale procesului de învăţare." Conform Figurii 25.2 de mai sus, cele patru etape sunt:

    - experienţa concretă;
    - observarea reflexivă;
    - conceptualizarea abstractă;
    - experimentarea activă.

    Scopul testului este acela de a-i ajuta pe subiecţi să-şi identifice "stilul de învăţare", adică modul în care procedează pentru a soluţiona problemele cu care se confruntă.

16. Conform teoriei lui Kolb, cele patru etape pot fi combinate pentru a forma două importante dimensiuni ale învăţării: mai întâi, dimensiunea concret/abstract; în al doilea rând, dimensiunea reflecţie/acţiune. Rezultatele pot fi înregistrate într-un grafic care să încorporeze aceste două dimensiuni, alocând fiecărui cadran un stil dominant de învăţare, aşa cum se poate vedea în Figura 25.3.

Figura 25.3 Stiluri dominante de învăţare



17. Principalele caracteristici ale celor patru stiluri de învățare sunt:

Convergent - Subiectul preferă aplicarea practică a ideilor. Interesat mai mult de lucruri, decât de oameni. Stilul este caracteristic multora dintre ingineri.

Divergent - Cel mai pregnant punct forte este imaginația, precum și capacitatea de a vedea lucrurile dintr-o mare varietate de perspective. Subiectul este interesat de oameni și de multe alte teme generale. Managerii de personal tind să adopte acest stil.

Asimilator - Stil caracterizat de gândire abstractă. Subiectul este preocupat de idei în sine. Specialiștii în cercetare-dezvoltare tind să manifeste acest stil.

Adaptator - Acest stil reprezintă o abordare a problemelor concentrată pe acțiune. Accentul se pune pe implicarea personală și pe asumarea de riscuri. În cadrul organizațiilor, acest stil poate fi întâlnit în compartimentele de vânzări și marketing.

18. Aplicând inventarul stilurilor de învățare la managerii de rang mediu și superior, Jervis (1983)[6] a ajuns la aceleași concluzii ca și Kolb, din punct de vedere al raporturilor între rolul funcțional îndeplinit și stilul de învățare manifestat. Jervis conchide că:

> "... modelul de învățare prin experiență și inventarul stilurilor de învățare comportă legături valabile cu procesele individuale și organizaționale, inclusiv cele de luare a deciziilor și de soluționare a problemelor ... Deși nici o metodologie n-ar putea, prin sine, să furnizeze toate răspunsurile ... modelul și inventarul de stiluri reprezintă două prețioase elemente suplimentare care vin să se adauge la arsenalul managerial."

Stilurile de învățare - o contribuție britanică

19. Honey și Mumford (1982)7 au elaborat un instrument separat de evaluare a stilurilor de învățare, constând în 80 de enunțuri cu care subiecții trebuie să se declare în acord sau în dezacord. Scorul rezultat este înregistrat într-un grafic pe două coordonate, pentru a se obține profilul specific de învățare. Iată care sunt tipurile de stiluri identificate de cei doi autori:

Activii - Oameni ale căror zile sunt pline de activitate concretă și de noi experiențe. Dificultățile îi stimulează și îi fac să progreseze, dar se plictisesc repede când trebuie să implementeze și să consolideze.

Reflexivii - Oameni chibzuiți și precauți, care se mențin în poziții destul de puțin vizibile în cadrul organizației.

Teoreticienii - Oameni cu gândire logică, cărora le place o teorie bună. De cele mai multe ori sunt firi detașate, analitice și raționale.

Pragmaticii - Oameni cărora le place să pună ideile în practică. Sunt eminamente orientaţi spre acţiune.

20. Indiferent dacă suntem de acord sau nu cu inventarul stilurilor de învăţare ca metodă de stabilire a diferenţelor între aptitudinile de învăţare, nu există nici un fel de dubiu că posibilitatea de a discuta în oarecare detaliu modul în care oamenii par să înveţe, poate fi extrem de utilă pentru manageri, fiindcă îi ajută să vadă mai limpede cum anume vor reacţiona într-o situaţie sau alta de soluţionare a unei probleme.

21. Au fost avansate şi alte teorii cu privire la stilurile de învăţare, spre exemplu cele propuse de Pask şi de Marton. Pask (1976)[8] face deosebire între "serialişti" şi "holişti". Serialiştii sunt cei care abordează învăţarea ca pe un proces în serie, de înaintare pas cu pas, pe când holiştii stabilesc mai întâi un cadru de lucru general pentru sarcinile care-i aşteaptă, ocupându-se de detalii ceva mai târziu. Marton (1976)[9], într-o serie de studii desfăşurate pe studenţi suedezi, a ajuns la concluzia că, în abordarea textelor scrise, subiecţii săi manifestau două stiluri complet opuse: prelucrare (procesare) în profunzime şi prelucrare de suprafaţă. Cei din prima categorie obişnuiau să citească în mod selectiv porţiuni ale textului studiat, pentru a-i sesiza înţelesul, pe când procesorii superficiali parcurgeau în întregime textul, în ideea de a memora cât mai multe lucruri cu putinţă.

Organizaţia care învaţă

22. Un concept apărut de foarte curând este cel al "organizaţiei care învaţă". Iată cum defineşte Senge (1990)[10] acest tip de organizaţii:

> "organizaţii în care oamenii îşi dezvoltă în permanenţă capacitatea de a crea rezultatele pe care le doresc cu adevărat, în care sunt protejate şi stimulate modele de gândire inedite şi exploratorii, în care aspiraţia colectivă este liberă şi în care oamenii învaţă tot timpul cum să înveţe împreună." (pag. 3)

Cel din urmă aspect este deosebit de important pentru organizaţia care învaţă, ridicând o serie întreagă de întrebări fundamentale, cum ar fi: ce anume se învaţă? Cum se învaţă? Cum se aplică în practică, şi de ce? La nivel individual, învăţarea reprezintă, aşa cum am observat în Capitolul 24 (paragraful 2), în primul rând o chestiune de dobândire a unor cunoştinţe şi aptitudini, precum şi de dezvoltare a capacităţii de înţelegere şi a atributelor personale. Procesul învăţării poate presupune uneori "dezvăţarea" anumitor comportamente şi atitudini. Mai mult, în privinţa organizaţiilor, Hamel şi Prahalad (1994)[11] sunt de părere că:

> "crearea unei 'organizaţii care învaţă' nu constituie decât jumătate din soluţia problemei. Tot atât de importantă este şi crearea unei 'organizaţii care se dezvaţă' ... Pentru a-şi clădi viitorul, orice companie trebuie mai întâi să se dezveţe de cel puţin o parte din propriul trecut." (pag. 60)

23. În chiar centrul conceptului de "organizație care învață" se află perspectiva conform căreia organizațiile trebuie să devină mai cooperante din punct de vedere al modului în care percep problemele și oportunitățile, precum și al modului în care încearcă să le rezolve sau să le exploateze. Prin urmare, se așteaptă ca fiecare membru al organizației să reflecteze asupra aspectelor practice, să propună modalități alternative (mai bune) de a face un lucru sau altul și să găsească voința de a lucra împreună pentru o realizare mai eficientă a rezultatelor dorite. Filozofia implicită pe care se sprijină organizația care învață este mai buna realizare a țelurilor colective, prin exploatarea rezervorului de cunoștințe, aptitudini și calități intuitive ale tuturor membrilor organizației. În cazul întreprinderilor comerciale, aceste țeluri vor cuprinde creșterea veniturilor și/sau a cotei de piață, realizarea obiectivelor de profit, creșterea prețului de piață al acțiunilor companiei și consolidarea unei baze de clienți satisfăcuți care să revină cu comenzi repetate. Decurgând firesc din atenția acordată țelurilor de grup, angajații pot găsi ocazii pentru dezvoltarea personală, pentru creșterea satisfacției profesionale și chiar mai multe posibilități de dezvoltare a carierei. În funcție de gradul de angajament al conducerii superioare față de ideea organizației care învață, beneficiile pentru angajați pot fi considerate un element central al procesului de învățare, sau un simplu produs secundar.

24. Senge (*op.cit.*) consideră că disciplinele de studiu ale organizației care învață se bazează pe cinci strategii convergente, denumite de el "tehnologii componente", care pot fi caracterizate pe scurt după cum urmează:

❶ *Gândirea sistemică* - elaborarea unui cadru de lucru conceptual conform căruia organizațiile sunt alcătuite din diverse activități și grupări interdependente care alcătuiesc împreună mai mult decât suma părților; acest principiu reprezintă o concepție organică și intuitivă asupra organizațiilor.

❷ *Măiestria personală* - capacitatea de produce rezultate în mod consecvent și competent, ceea ce presupune un grad ridicat de angajament în direcția asimilării de noi cunoștințe; Senge consideră că măiestria personală constituie o "cheie de boltă esențială a organizației care învață".

❸ *Modelele mintale* - Senge are în vedere faptul că, pentru organizația care învață, este foarte important ca oamenii să devină conștienți de premisele și prejudecățile cu care operează, astfel încât să poată analiza în orice moment dacă acestea continuă să fie relevante și pertinente.

❹ *Perspectiva comună* - se referă la instituirea unui cadru de lucru și a unui set de procese care să permită apariția unei perspective și a unui scop comun, în jurul cărora toți oamenii, indiferent de rangul ierarhic, își pot găsi un sens al destinului personal.

❺ *Învăţarea în echipă* - disciplina pe care o presupune această strategie este aceea de intrare în dialog cu colegii; Senge defineşte dialogul ca fiind:

> "capacitatea membrilor unei echipe de a renunţa la presupuneri şi de a se angaja într-un veritabil proces de 'raţionament colectiv' ... pentru ca dialogul să aibă loc ... trebuie să învăţăm cum să recunoaştem tiparele de interacţiune din cadrul echipei, care subminează învăţarea." (pag. 10)

25. Dintre cele cinci discipline, gândirea sistemică deţine rolul cel mai important şi influent, deoarece permite organizaţiilor să le sudeze pe celelalte sub forma unui corp de cunoştinţe teoretice şi practice, şi nu să transforme ideea de "organizaţie care învaţă" într-un capriciu temporar sau iniţiativă frivolă, fără nici o utilitate practică. Tipul de învăţare necesar este unul complex (Gagne), depinde de facilitarea învăţării (Rogers) şi se bazează în foarte mare măsură pe experienţă (Kolb). Conceptul "organizaţiei care învaţă" poate, aşadar, să circumscrie tot ce există mai bun în teoria modernă a învăţării.

Concluzie

26. În practică, pentru realizarea unui proces eficient de învăţare, este nevoie ca studenţii (sau cursanţii) să adopte un stil flexibil, uneori serialist (etapizat), alteori holist. Pentru mulţi oameni, însă, acest lucru nu este întotdeauna posibil. Faptul că există mai multe stiluri de învăţare îi obligă pe cei care concep programele de curs să varieze metodele de instruire, pentru a putea veni în întâmpinarea nevoilor cursanţilor, în funcţie de maniera de abordare a fiecăruia. Prin urmare, chiar dacă instructorii înşişi vor dori să recurgă la forme experimentale şi participative de instruire, acestea nu vor fi întotdeauna întâmpinate cu plăcere de cursanţi, care s-ar putea să opteze pentru metode mai tradiţionale.

Lista referinţelor

1. Burgoyne, J. şi Stuart, R. (1978), 'Management Development Programmes: Underlying Assumptions about Learning', în Burgoyne şi Stuart (editori), *Management Development: Context and Strategies*, Gower Press.
2. Gagne, R.M. (1970), *The Conditions of Learning*, Holt Rinehart Winston.
3. Rogers, C.R. (1979), *Freedom to Learn*, Merrill Publishing.
4. Kolb, D. et al (1979), *Organisational Psychology: An Experiential Approach*, Prentice Hall.
5. Boydell, T. (1976), *Experiential Learning*, Manchester UP.
6. Jervis, P. (1983), 'Analysing Decision Behaviour: Learning Models and Learning Styles as Diagnostic Aids', *Personnel Review* 12, 2.
7. Honey, P. şi Mumford, A. (1982), *The Manual of Learning Styles*, P. Honey.
8. Pask, G. (1976), 'Styles and strategies of learning', *British Journal of Psychology*, 46.
9. Marton, F. şi Saljo, R. (1976), 'On qualitative differences in learning. 1. Process and outcome', *British Journal of Psychology*, 46.
10. Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline - the Art and Practice of the Learning Organisation*, Doubleday (ediţia britanică, 1992, publicată de Century Business).
11. Hamel, G. şi Prahalad, C. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.

26 Instruirea şi perfecţionarea sistematică

Introducere

1. Instruirea şi perfecţionarea angajaţilor este problemă căreia trebuie să-i facă faţă fiecare organizaţie. Cantitatea şi calitatea instruirii desfăşurate variază enorm de la o organizaţie la alta. Factorii care influenţează cantitatea şi calitatea activităţilor de instruire şi perfecţionare sunt:
   - amploarea schimbărilor din mediul exterior (schimbările tehnologice, noile prevederi legislative etc.);
   - schimbările pe plan intern (noi procese de activitate, noi pieţe etc.);
   - existenţa aptitudinilor şi calificărilor corespunzătoare în rândul forţei de muncă disponibile;
   - gradul de adaptabilitate al forţei de muncă;
   - măsura în care organizaţia sprijină ideea dezvoltării carierei pe plan intern;
   - gradul de angajament al conducerii faţă de ideea că instruirea reprezintă un element esenţial pentru succesul economic;
   - măsura în care conducerea consideră instruirea ca factor de motivare în muncă;
   - cunoştinţele şi aptitudinile celor care răspund de efectuarea instruirii.
2. Multe organizaţii îşi îndeplinesc cerinţele de instruire într-o manieră "pompieristică" şi cam la întâmplare. Prin urmare, instruirea profesională are un caracter mai mult sau mai puţin neplanificat şi nesistematic. Alte organizaţii încep prin a-şi stabili cerinţele de instruire, continuă cu proiectarea activităţilor de instruire într-o manieră raţională, iar în final efectuează şi o evaluare a rezultatelor obţinute. Aceste organizaţii adoptă o metodologie sistematică de instruire şi perfecţionare a angajaţilor lor. În Marea Britanie organizaţiilor care îndeplinesc un standard naţional în materie de perfecţionare a angajaţilor li se poate acorda titlul de "Investitori în capital uman" (vezi mai jos). În capitolul de faţă vom discuta despre ce anume se înţelege prin "instruire sistematică" şi cum abordează organizaţiile această chestiune.

Definiţii

3. Înainte de a trece mai departe, ar fi recomandabil să ne punem întrebarea: "La ce anume ne referim atunci când vorbim despre *instruire* şi *perfecţionare*? Sunt aceste două noţiuni sinonime cu *educaţia*, dar într-un context de muncă? Este *instruirea* unul şi acelaşi lucru cu *perfecţionarea*?" Iată o întrebare extrem de

importantă, deoarece în funcţie de răspunsurile pe care le vom da, vom şti cum trebuie să abordăm instruirea şi dezvoltarea profesională a angajaţilor noştri.

4. În cuprinsul acestui capitol se vor aplica următoarele definiţii-interpretări:

   ❶ Prin *educaţie* vom considera că se înţelege orice activitate de învăţare pe termen lung, având ca scop instruirea oamenilor pentru a îndeplini diverse roluri în societate: rolul de cetăţeni, de lucrători şi de membri ai grupurilor familiale. Centrul de atenţie al *educaţiei* îl constituie în primul rând individul şi necesităţile sale, şi abia în al doilea rând necesităţile comunităţii ca întreg, adică nevoile societăţii. Ca exemple de nevoi individuale avem nevoia de alfabetizare, nevoia de a fi pregătit pentru exercitarea unei meserii, precum şi nevoia de a ne exploata pe cât posibil propriile înzestrări şi talente. Printre nevoile societăţii se numără cea de respectare a legii şi ordinii publice, nevoia de calităţi diversificate care să susţină activităţile economice, precum şi nevoia de apărare în faţa agresiunilor venite din exterior.

   ❷ Prin *instruire* vom considera că se înţelege orice activitate destinată dobândirii de cunoştinţe şi aptitudini specifice exercitării unei meserii sau realizării unei operaţiuni. În centrul de atenţie al instruirii se află postul sau sarcina profesională. Câteva exemple de necesităţi de instruire: nevoia de a asigura eficienţa şi siguranţa în operare a anumitor maşini sau aparate; nevoia de a avea la dispoziţie o forţă de muncă eficientă; nevoia de avea o conducere competentă a organizaţiei.

   ❸ Prin *perfecţionare* vom considera că se înţelege orice activitate de învăţare dirijată mai degrabă spre nevoi viitoare decât imediate şi care se ocupă mai mult de progresul în carieră decât de performanţa curentă. În centrul de atenţie al perfecţionării se află, de obicei, în primul rând cerinţele viitoare de forţă de muncă ale organizaţiei, şi abia în al doilea rând cerinţele de progres ale indivizilor în mediul profesional. Ca exemple de cerinţe/nevoi de perfecţionare am putea enumera: nevoia managerilor de a putea utiliza facilităţile asigurate de calculatoare în desfăşurarea activităţii, nevoia de înlocuire a cadrelor cu vechime în muncă aflate în pragul pensiei cu potenţiali candidaţi din sânul organizaţiei, precum şi nevoia de a-i pregăti pe angajaţi să accepte schimbarea.

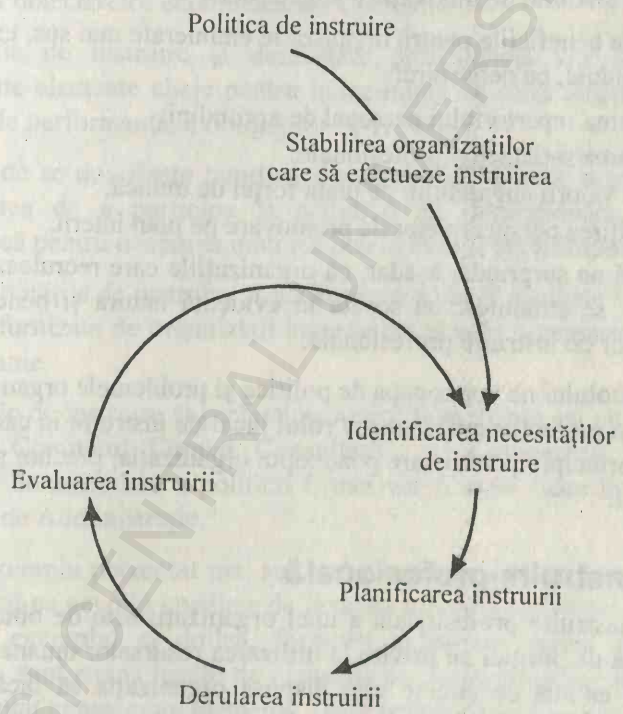
5. Fiecare dintre aceste trei tipuri distincte de activităţi de învăţare presupune, în diverse grade, dobândirea de cunoştinţe, capacitate de înţelegere, aptitudini şi atitudini. În general, ne bazăm pe şcoală, colegiu şi universitate pentru asigurarea celei mai mari părţi a activităţilor "educaţionale" desfăşurate în societatea noastră. Ne bazăm pe organizaţii care, în parteneriat cu elementele vocaţionale ale sistemului nostru de învăţământ (colegiile tehnice şi noile forme de învăţământ universitar), asigură cea mai mare parte a "instruirii profesionale" desfăşurate în

societate. Ne bazăm pe organizaţiile existente, pentru crearea oportunităţilor de "dezvoltare" necesare în vederea pregătirii angajaţilor pentru rolurile lor viitoare.

Ciclul de instruire

6. Orice abordare sistematică a instruirii şi perfecţionării urmează, în general, o succesiune logică de activităţi, începând cu stabilirea unei politici de principiu şi a resurselor necesare pentru susţinerea ei, urmată de o evaluare a necesităţilor de instruire pentru care se asigură programul corespunzător, şi terminând cu o formă sau alta de evaluare şi feedback. În Figura 26.1 este prezentată această succesiune elementară, sau ciclu de bază, pentru etapele de instruire.

Figura 26.1 Instruire sistematică - ciclul de bază



Etapele cheie ale ciclului procedural de mai sus vor face subiectul capitolului de faţă şi al următoarelor două capitole.

7. Înainte de a trece mai departe, s-ar cuveni totuşi să reflectăm puţin asupra avantajelor pe care le comportă, din punctul de vedere al organizaţiei, adoptarea unei metodologii sistematice în privinţa instruirii. În general, beneficiile constau în aceea că, având o forţă de muncă bine pregătită, organizaţia va furniza bunuri sau servicii de calitate mai înaltă, probabil în condiţii de cost mai eficiente decât

alte organizaţii, având, prin urmare, mai multe şanse să-şi atingă scopurile organizaţionale, indiferent dacă este orientată spre profit sau nu. În termeni mai specifici, organizaţiile care adoptă o metodologie sistematică de instruire ar trebui să aibă cel puţin câteva dintre următoarele avantaje potenţiale:

- menţinere unei game suficiente şi adecvate de aptitudini în rândul angajaţilor;
- dezvoltarea cunoştinţelor şi aptitudinilor în rândurile forţei de muncă;
- dirijarea în mod planificat a experienţei profesionale şi a altor forme de perfecţionare la locul de muncă;
- creşterea gradului de performanţă profesională şi a productivităţii;
- creşterea calităţii produselor;
- creşterea calităţii servirii clienţilor;
- creşterea gradului de motivaţie a angajaţilor.

8. În plus faţă de beneficiile pentru organizaţie enumerate mai sus, există şi beneficii la nivel individual, cu deosebire:

   - amplificarea repertoriului personal de aptitudini;
   - amplificarea satisfacţiei profesionale;
   - creşterea valorii angajatului pe piaţa forţei de muncă;
   - îmbunătăţirea perspectivelor de promovare pe plan intern.

   Nu trebuie să ne surprindă, aşadar, că organizaţiile care recrutează oameni tineri, în particular, se străduiesc să scoată în evidenţă natura şi beneficiile aduse de programele lor de instruire profesională.

9. În restul capitolului ne vom ocupa de politica şi problemele organizaţiei în materie de instruire şi perfecţionare, inclusiv rolul jucat de instruire în cadrul organizaţiei, soluţiile de principiu pentru care poate opta organizaţia, precum şi rolul îndeplinit de instructori.

Politica de instruire profesională

10. Politica de instruire profesională a unei organizaţii este de obicei inclusă într-o serie întreagă de politici cu privire la utilizarea resurselor umane. În declaraţia de principiu se enunţă ce anume este dispusă organizaţia să facă din punctul de vedere al perfecţionării angajaţilor. Pentru multe organizaţii, declaraţia de principiu constă dintr-o frază scurtă, cum ar fi:

    "Compania asigură mijloacele necesare pentru ca fiecare angajat să fie pregătit corespunzător pentru realizarea operaţiunilor de bază din activitatea sa."

    Pentru altele, declaraţia de principiu poate fi destul de lungă, ca în exemplul următor:

1. Compania are convingerea că este atât în interesul său, cât şi în interesul angajaţilor, ca instruirea şi dezvoltarea profesională să beneficieze de sprijin deplin.
2. În consecinţă, Compania va institui structuri organizaţionale de instruire atât la nivel corporatist, cât şi local.
3. Înainte ca orice program de instruire să aibă efectiv loc, se vor derula evaluări sistematice ale cerinţelor de instruire.
4. Angajaţii şi managerul/supervizorul lor direct vor fi consultaţi în legătură cu toate acţiunile de instruire considerate necesare în cazul lor.
5. Obiectivul primordial al instruirii şi perfecţionării va fi acela de a contribui la realizarea obiectivelor economice ale Companiei.
6. Activităţile de instruire şi dezvoltare profesională vor fi de asemenea considerate elemente cheie pentru îndeplinirea de către angajat, la standarde maxime de performanţă, a obligaţilor ce-i revin.
7. Acolo unde se dovedeşte oportun, Compania va asigura angajaţilor selectaţi posibilitatea de a participa la activităţi de perfecţionare, destinate să-i pregătească pentru ocuparea unui rol nou în cadrul organizaţiei.
8. Toate activităţile de instruire şi perfecţionare vor fi evaluate în mod periodic, atât cele furnizate de organizaţii externe cât şi cele organizate pe plan intern de Companie.
9. Activităţile de instruire şi perfecţionare vor fi analizate cel puţin o dată pe an de către Comitetul Comun Consultativ al Companiei, iar eventualele propuneri de amendare a politicii firmei vor fi atent luate în considerare de Consiliul de Administraţie."

11. Din primul exemplu prezentat mai sus, cel formulat pe scurt, reiese că instruirea se concentrează pe nevoile imediate de învăţare aferente activităţilor şi obligaţiilor curente. Din exemplul al doilea, formulat exhaustiv, reiese că instruirea şi perfecţionarea sunt strâns legate de planurile corporatiste pe termen scurt, mediu şi lung, şi că sunt considerate elemente vitale pentru capacitatea companiei de a-şi dovedi valoarea în faţa clienţilor. În paragrafele care urmează, vom privi lucrurile din această ultimă perspectivă, adică vom considera că instruirea şi perfecţionarea sunt esenţiale pentru realizarea cu succes a obiectivelor organizaţiei. Rolul instruirii în organizaţie este determinat, aşadar, în primul rând de scopurile generale urmărite de aceasta. Această optică le oferă celor răspunzători cu implementarea instruirii şi perfecţionării cel mai bun *raison d'être*: contribuţia directă la obiectivele corporatiste. Astfel, într-o companie care activează pe piaţa bunurilor de consum cu circulaţie rapidă, instruirea este puternic concentrată pe performanţa desfacerii în condiţii de intensă concurenţă. Într-o firmă producătoare

axată pe înalta tehnologie, instruirea se concentrează pe calitatea produsului şi pe inovaţie. Într-un spital policlinic de district, instruirea se concentrează pe asigurarea unor servicii de îngrijire medicală prompte şi la un înalt standard de calitate.

12. Există mai multe modalităţi prin care politica unei organizaţii poate fi pusă în aplicare cu succes. Unele organizaţii dispun de o îndelungată tradiţie în "creşterea" propriilor manageri şi specialişti, asigurând programe substanţiale de instruire şi perfecţionare pe plan intern pentru a-şi satisface în întregime cerinţele proprii. Prin urmare, în acest caz majoritatea activităţilor se desfăşoară în organizare internă, cu foarte puţine contribuţii din afară. Alte organizaţii se bazează în totalitate pe contractarea de servicii externe, din partea unor prestatori cum ar fi instituţii de învăţământ mediu şi superior, consultanţi şi organizaţii private de instruire profesională. În acest caz, structura internă de organizare a instruirii se compune de obicei din cel mult una sau două persoane, care acţionează ca element de coordonare între companie şi prestatorii contractaţi.

Există şi organizaţii care adoptă o cale de mijloc, asigurând pe plan intern instruirea de inducţie (introducere pe post) şi cea specifică pe post, dar contractând din afară instruirea managerială şi de supervizare. Indiferent de varianta aleasă, întotdeauna va fi nevoie de fonduri şi, deci, de justificarea documentată în cadrul inevitabilei competiţii între manageri pentru obţinerea unei părţi din resursele materiale şi financiare ale organizaţiei.

"Investitori în Capital Uman"

13. Titlul de "Investitori în Capital Uman" - *Investors in People* - este un standard de calitate instituit în Marea Britanie începând cu anul 1990, pentru a încuraja investiţia eficientă în instruirea şi dezvoltarea profesională a angajaţilor. Acest standard are rolul de a furniza "un cadru principial pentru îmbunătăţirea performanţei şi a competitivităţii economice, prin abordarea planificată a activităţilor de stabilire şi comunicare a obiectivelor economice şi de perfecţionare a capitalului uman, în vederea atingerii acestor obiective." În particular, standardul respectiv asigură "un etalon exhaustiv de practică adecvată, pe baza căruia organizaţiile îşi pot audita politicile şi procedurile de perfecţionare a capitalului uman." Standardul are la bază patru principii fundamentale, după cum urmează:

❶ Sprijinul concret al conducerii superioare în direcţia perfecţionării tuturor angajaţilor.

❷ Analizarea periodică a cerinţelor de instruire şi perfecţionare.

❸ Luarea măsurilor concrete necesare pentru satisfacerea acestor necesităţi, pe toată durata contractului de muncă.

❹ Evaluarea rezultatelor obţinute prin instruire şi perfecţionare, atât din punctul de vedere al angajaţilor, cât şi al organizaţiei, ca bază pentru continua îmbunătăţire a performanţei.

14. Ca să obţină titlul de Investitor în Capital Uman, organizaţia trebuie mai întâi să cunoască şi să înţeleagă dezideratele acestui standard, care cuprinde 24 de indicatori ai practicii eficiente, pentru îndeplinirea cărora organizaţiile trebuie să aducă probe concrete. Din momentul în care organizaţia s-a angajat pe calea dobândirii acestui titlu, ea trebuie să-şi diagnosticheze decalajul între exigenţele standardului şi practica proprie, după care să ia măsurile necesare pentru eliminarea acestui decalaj. Acest proces în sine poate dura mai multe luni, dar beneficiază de sprijinul Consiliului Local pentru Instruire Profesională şi Antreprenorială, sau al altui organism similar. Din momentul în care organizaţia se află în poziţia de a solicita evaluarea necesară pentru acordarea titlului, ea va fi inspectată de unul sau mai mulţi asesori autorizaţi independenţi, care analizează situaţia concretă şi apoi îşi prezintă concluziile. Decizia finală de acordare a titlului este luată de o comisie de recunoaştere, formată din cadre superioare din domeniul economic. Organizaţia care îndeplineşte standardul de "Investitor în Capital Uman" poate fi recunoscută în mod public ca atare şi i se poate permite să facă referire la acest titlu în cadrul activităţilor de recrutare şi al altor tipuri de publicitate.

15. Avantajele declarate pentru deţinătorii titlului de Investitori în Capital Uman sunt următoarele:

- sporirea câştigurilor, a productivităţii şi a profitabilităţii;
- reducerea costurilor şi a pierderilor;
- creşterea calităţii;
- îmbunătăţirea motivaţiei angajaţilor;
- creşterea gradului de satisfacţie a clienţilor;
- avantaj competitiv;
- recunoaştere publică.

Pe scurt, acest standard facilitează o modalitate structurată de îmbunătăţire a eficacităţii cu care se desfăşoară instruirea şi perfecţionarea angajaţilor, în contextul global al obiectivelor întreprinderii.

Rolurile deţinute de instructori în cadrul organizaţiei

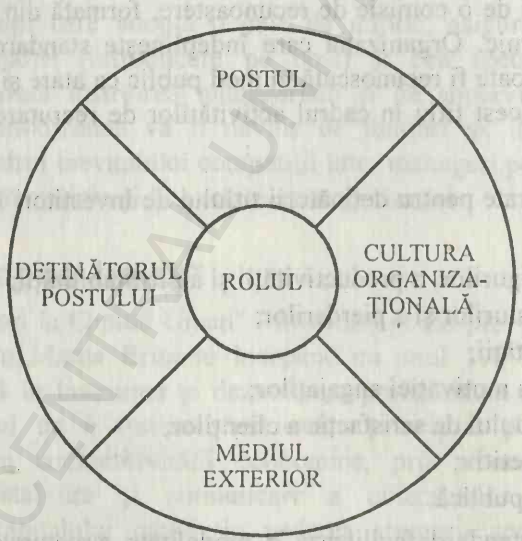
16. Atunci când vorbim despre "rolul instructorului", ne gândim de obicei din perspectiva modului în care ne aşteptăm ca deţinătorul postului să-şi îndeplinească atribuţiile. Morgan şi Costello (1984)[1], într-o lucrare comandată de Comisia pentru Servicii de Muncă/Institutul pentru Instruire şi Dezvoltare profesională, avansează o definiţie informativă a termenului de "rol":

"... trăsătura esenţială a 'rolului' este aceea că sintetizează aşteptările oamenilor în legătură cu interdependenţele ce se stabilesc între deţinătorul rolului şi persoanele din jur. Termenul se referă la maniera de acţiune - unii ar spune 'stilul' de acţiune - al celui ce deţine rolul respectiv, mai degrabă decât la ceea face în mod concret şi specific persoana în cauză."

Prin urmare, rolul unei persoane comportă o sferă de acţiune oarecum mai cuprinzătoare decât sarcinile aferente postului şi poziţia pe care o ocupă în ierarhia posturilor.

17. Lipsa de claritate a conceptului de "rol" derivă tocmai din faptul că se apropie foarte mult de alte concepte, cum ar fi cel de "post", de "ocupant al postului" şi cel de "cultură organizaţională". Într-o reprezentare grafică, această întrepătrundere de conţinut şi semnificaţie conceptuală poate fi simbolizată după cum urmează (Figura 26.2):

Figura 26.2 Caracterul complex al rolurilor de muncă



Din diagrama de mai sus se observă că rolul angajatului apare ca rezultat al interacţiunilor între sarcinile postului, atributele personale ale ocupantului postului (în special modul în care consideră acesta că trebuie îndeplinite aceste sarcini), sistemul de valori propriu organizaţiei (cultura organizaţională) şi natura mediului exterior în care evoluează organizaţia.

18. Un lucru pe care diagrama de mai sus nu-l indică este PERFORMANŢA PE POST, adică faptul că rolul individului poate fi influenţat de însăşi activitatea pe care o desfăşoară - atât din punct de vedere al modului în care persoana respectivă îşi concepe rolul deţinut, cât şi al modului în care este conceput de ceilalţi. În

consecinţă, ne vom opri puţin asupra activităţilor desfăşurate de instructori, deoarece ele vor fi acelea care vor influenţa funcţionarea organizaţiei şi nu discuţiile cu privire la rolul profesional, care rămân, în esenţă, dezbateri pur teoretice. Între timp, însă, vom analiza foarte pe scurt două tentative de a defini rolurile instructorului, care adoptă puncte de vedere diametral opuse.

Definirea rolurilor deţinute de instructor

19. Primul set de principii definitorii a fost cel propus de Nadler (1969)[2], care a identificat trei roluri principale şi o serie de roluri subordonate, după cum urmează:

❶ Specialist în învăţare
- instructor;
- proiectant al programei (curriculei);
- creator al metodelor şi materialelor de instruire.

❷ Administrator
- formator de personal;
- moderator al relaţiilor comunitare;
- responsabil pentru programele în curs de derulare;
- organizator pentru logistică şi finanţare.

❸ Specialist în rezolvarea problemelor
- consilier;
- expert;
- promotor de soluţii alternative;
- catalizator;
- specialist în procese.

În ciuda unei oarecare stângăcii în alegerea denumirilor, imaginea creată de termenii conceptuali ai lui Nadler în privinţa unui instructor este cea a unei persoane care trebuie să-şi combine cunoştinţele didactice de specialitate cu nevoile specifice ale organizaţiei, adică să adopte perspectiva problemelor cu care se confruntă aceasta, cerându-i-se totodată să îndeplinească un rol administrativ ca parte a însărcinărilor sale de muncă.

20. O tentativă ceva mai recentă de elaborare a unei tipologii pentru rolurile instructorului a fost cea făcută de Pettigrew şi colegii săi (1983)[3]. Modelul conceput de ei are la bază două dimensiuni majore ale modurilor în care sunt percepuţi instructorii:

❶ atitudinea instructorului faţă de instruire, care poate să fie "pro-tradiţională" sau "pro-intervenţionistă"; în optica pro-tradiţională, instructorul este cel care "ţine frâiele în mână", ca să zicem aşa; iar abordarea pro-intervenţionistă este

una reactivă, în care instructorul se lasă condus de solicitările cărora trebuie să le răspundă;

❷ reacţia instructorului la schimbare, care se poate exprima fie prin menţinerea stării de fapt, fie prin participare la schimbarea organizaţională.

21. Modelul este prezentat în Figura 26.3 de mai jos şi cuprinde patru tipuri ideale de instructor:

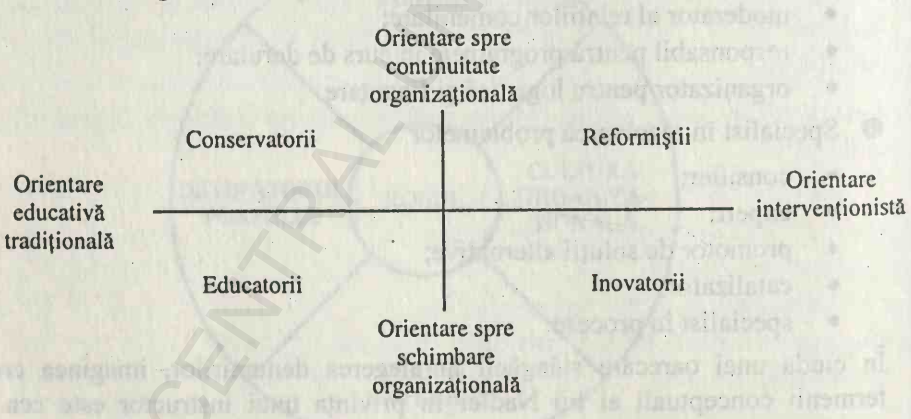
❶ *Conservatorii* - care utilizează o abordare tradiţională, centrată pe persoana instructorului, în cadrul unui sistem acceptat ca rămânând stabil.

❷ *Educatorii* - care utilizează abordări tradiţionale ale învăţării, dar acceptă nevoia de schimbare.

❸ *Reformiştii* - care acţionează între limitele impuse de sistemele şi procedurile existente, dar care adoptă metodologii ale învăţării centrate pe cursant.

❹ *Inovatorii* - care consideră că atât organizaţia cât şi procesele de învăţare sunt supuse schimbării şi adoptă un rol esenţialmente catalizator.

Figura 26.3 Tipuri de instructori (Pettigrew et al)



22. Pettigrew şi colegii săi au constatat că majoritatea instructorilor erau de tip Conservatori, acţionând în cadrul limitelor acceptate de organizaţie şi utilizând metode tradiţionale de învăţare. Extrem de puţini instructori puteau fi catalogaţi drept Inovatori - deşi această ultimă categorie era foarte căutată de mulţi manageri Conservatori. Pentru celelalte două categorii n-au fost identificaţi decât foarte puţini instructori. Măsura în care deţinătorii rolurilor puteau deveni Inovatori depindea de nivelul lor de influenţă asupra celorlalte persoane din organizaţie. Aşa cum se întâmplă cu toate celelalte roluri de specialitate, puterea şi influenţa derivă dintr-o mare varietate de surse, cum ar fi: puterea conferită de funcţie (autoritatea de decizie), gradul de urgenţă al nevoii de instruire în cadrul organizaţiei, precum şi calităţile personale şi reputaţia instructorului.

23. La un nivel ceva mai pragmatic, Raportul cu privire la instruirea instructorilor (1984)[4] a identificat patru funcţii de post esenţiale, aplicabile la majoritatea posturilor de specialitate în materie de instruire, după cum urmează:

- determinare şi conducere;
- planificare şi organizare;
- instruire directă;
- consultanţă şi consiliere.

Cele patru domenii indicate sugerează un rol exhaustiv pentru specialistul în instruire, presupunând: determinarea cerinţelor de instruire, dirijarea activităţilor desfăşurate de personalul însărcinat cu pregătirea, planificarea şi organizarea activităţilor de instruire, un oarecare număr de sesiuni de instruire directă, faţă în faţă cu cursanţii, şi, în fine, un element de consultanţă şi servicii de consiliere furnizate colegilor. Cu această ocazie, Comitetul de raportare respectiv şi-a concentrat atenţia asupra elementului de instruire directă, pe care l-a considerat ca fiind împărţit în patru sub-funcţiuni:

- proiectarea programelor de instruire;
- pregătirea instruirii;
- derularea instruirii;
- evaluarea rezultatelor instruirii.

Aceste patru funcţii subsidiare reprezintă aspectele fundamentale ale muncii instructorilor direcţi, de care ne vom ocupa pe parcursul următoarelor trei capitole.

24. Ar fi interesant de comparat concepţiile asupra rolul instructorului, aşa cum au fost prezentate în ultimele câteva paragrafe, cu concluziile rezultate dintr-un studiu anterior, întreprins de Rodgers şi colegii săi de la Birkbeck College (1971)[5], asupra activităţii pe care o desfăşoară responsabilii cu instruirea profesională din cadrul întreprinderilor industriale. Atunci când au dorit să afle care sunt priorităţile responsabililor cu instruirea profesională, cercetătorii au primit următoarele răspunsuri, enumerate în ordinea importanţei pentru cei chestionaţi:

❶ prezentarea convingătoare a beneficiilor instruirii în faţa conducerii;

❷ identificarea necesităţilor de instruire;

❸ evaluarea programului de instruire;

❹ selectarea participanţilor la instruire;

❺ instruirea instructorilor;

❻ discutarea progreselor înregistrate de cei instruiţi;

❼ planificarea recrutării;

❽ stabilirea costurilor aferente instruirii.

Lista cercetătorilor de la Birkbeck College sugerează faptul că instructorii erau obligaţi să lupte pentru a dobândi resurse şi putere de influenţă şi că trebuiau să se angreneze masiv în activităţi de recrutare, pe lângă cele tipice rolului de instructor, cum ar fi identificarea necesităţilor de instruire.

Concluzie

25. Stimulul pentru adoptarea unei metodologii sistematice în materie de instruire şi dezvoltare profesională decurge din intensitatea forţelor de presiune care acţionează asupra organizaţiei atât în plan intern, cât şi extern. Primul pas într-o abordare sistematică trebuie să fie acela de concepere a unei declaraţii de principiu, care să călăuzească politica organizaţiei din punct de vedere al ponderii şi direcţiei pe care urmează s-o primească activitatea de instruire şi perfecţionare. Al doilea pas constă în definirea unui set iniţial de roluri pentru cei însărcinaţi cu implementarea acestei politici, adică în primul rând pentru instructori. Al treilea pas constă în instituirea unei structuri adecvate de posturi şi proceduri de instruire, precum şi alocarea fondurilor necesare pentru buna funcţionare a acestei structuri.

26. O dată parcurse etapele descrise mai sus, instructorii în cauză pot să iniţieze ciclul specific de procedură, care începe cu analiza necesităţilor de instruire şi se termină cu o evaluare analitică a activităţilor de instruire desfăşurate (vezi Figura 26.1). În capitolul următor ne vom ocupa de modul în care trebuie să procedeze organizaţiile pentru a-şi evalua necesităţile de instruire, precum şi pentru a-şi planifica şi executa activităţile respective.

Lista referinţelor

1. Morgan, T. şi Costello, M. (1984), *Trainer Task Inventory*, MSC/ITD.
2. Nadler, L. 'The Variety of Training Roles', *Industrial & Commercial Training*, Vol. 1 No. 1, 1969.
3. Pettigrew, A.M. et al. 'Training and Development Roles in their Organisational Setting', *Journal of the Institute of Training and Development*, Vol. 3 No. 6, 1983.
4. Manpower Services Commission (1978), *First Report: Training of Trainers*, MSC.
5. Rodger, A. et al. (1971), *The Industrial Training Officer*, IPM.

27 Necesităţile de instruire şi planurile de instruire

Introducere

1. Ciclul de instruire la care ne-am referit în capitolul precedent începe şi se termină cu analiza necesităţilor de instruire profesională. Dacă organizaţia este obligată să-şi justifice cheltuielile cu instruirea angajaţilor, atunci în mod sigur ea trebuie

să facă acest lucru pe baza identificării unei necesități la nivel organizațional. Capitolul de față examinează modul în care organizațiile procedează la analiza necesităților de instruire și se încheie cu evidențierea câtorva dintre elementele cheie ale planurilor de instruire profesională.

Necesitățile de instruire

2. Organizațiile care au adoptat o optică sistematică în privința instruirii și perfecționării profesionale caută de obicei să-și definească necesitățile de instruire prin proceduri bine determinate. O astfel de procedură presupune abordarea necesităților de instruire din mai multe puncte de vedere:

   ❶ al organizației (adică perspectiva deziderateloor organizației);

   ❷ al departamentului sau al funcțiunii structurale;

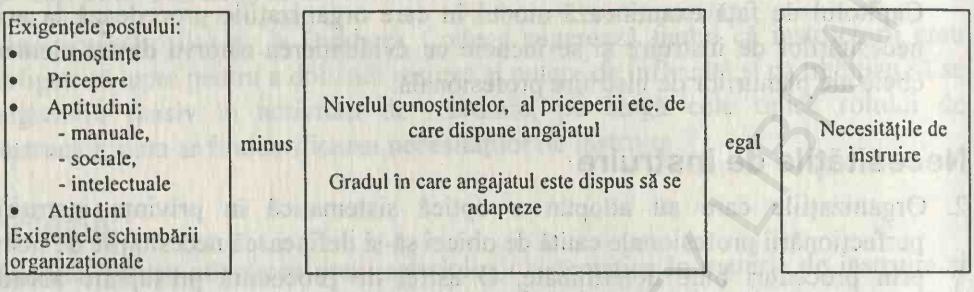
   ❸ al postului sau al grupului ocupațional;

   ❹ al angajatului individual.

3. Perspectiva aleasă depinde de situația particulară respectivă. Spre exemplu, dacă schimbările produse în mediul exterior acționează ca factori de presiune pentru schimbare în interiorul organizației, atunci trebuie adoptată o perspectivă organizațională. Dacă însă problema constă în îmbunătățirea competențelor unei anumite categorii de angajați, atunci în centrul atenției trebuie să se afle grupul profesional respectiv. De obicei, organizațiile își analizează necesitățile de instruire ca reacție la deficiențele de activitate pe care le raportează managerii de linie sau pentru a face față exigențelor schimbării. Prima motivație amintită sugerează caracterul de "intervenție reparatorie" al analizei necesităților de instruire, iar cea de-a doua ne arată că poate fi derulată și ca element al schimbării planificate în cadrul organizației.

4. La ce se referă termenul de "necesitate de instruire"? În principiu, este vorba de orice neajuns în performanța efectivă sau potențială a angajatului, neajuns care poate fi remediat cu ajutorul unei *instruiri corespunzătoare*. Există multe modalități de depășire a deficiențelor apărute în activitatea de muncă a oamenilor, iar instruirea nu reprezintă decât una dintre ele. Este foarte important să reținem acest lucru, deoarece personalului însărcinat cu instruirea i se cere uneori să rezolve cerințe care ar trebui soluționate prin cu totul alte metode, cum ar fi majorarea retribuției, înlocuirea aparaturii sau simplificarea procedurilor de lucru, ca să dăm numai câteva exemple. În Figura 27.1 de mai jos este prezentată natura necesităților de instruire profesională, așa cum apare din perspectiva angajatului individual.

Figura 27.1 Ecuaţia necesităţilor de instruire profesională



5. Diagrama arată că exigenţele postului sunt alcătuite, în proporţii corespunzătoare, din cunoştinţe, pricepere, aptitudini şi atitudini. Adăugaţi la aceşti factori şi exigenţele impuse de schimbare şi veţi obţine o imagine a condiţiilor necesare pentru depunerea activităţii în contextul respectiv. Lângă aceste exigenţe se plasează nivelul de cunoştinţe, de pricepere etc. al angajatului, precum şi măsura în care este dispus să participe de bunăvoie la schimbare. În cazul în care cele două părţi se potrivesc perfect, nu va exista nici o nevoie de instruire, dar dacă, aşa cum se întâmplă mult mai des, apare o nepotrivire între ceea ce se cere şi ceea ce există, atunci trebuie identificate necesităţile de instruire.

6. Din punctul de vedere al organizaţiei, sursele din care pot decurge necesităţile de instruire ale unui angajat sunt: (a) exigenţele postului şi (b) exigenţele schimbării organizaţionale. În primul caz, este nevoie de îmbunătăţirea sau suplimentarea cunoştinţelor, îndemânării, aptitudinilor şi atitudinilor, iar în al doilea sunt necesare, înainte de orice altceva, anumite schimbări de atitudine (de exemplu: adaptabilitate personală). Să remarcăm că această optică asupra cerinţelor individuale de instruire nu pare să ţină cont de dorinţele angajatului. Pe de altă parte, însă, aşa cum vom putea observa în continuare, organizaţiile caută să cunoască opiniile angajaţilor cu privire la necesităţile de instruire prin intermediul mai multor tipuri de instrumente (chestionare, interviuri, evaluări).

7. În majoritatea cazurilor, pentru a putea ocupa un anumit post, angajatul trebuie să posede cunoştinţele şi capacităţile necesare. Uneori nu îi sunt de ajuns doar cunoştinţele, în sine, ci trebuie să se şi *priceapă*. În contextul de faţă, noţiunea de "pricepere" se referă la înţelegerea principiilor fundamentale sau a mecanismului de funcţionare a unui proces sau proceduri, adică este o formă mai profundă de cunoaştere. Spre exemplu, în timp ce persoana care utilizează un calculator obişnuit nu are nevoie să ştie, în majoritatea situaţiilor, decât cum se foloseşte acesta (adică *să aibă cunoştinţe* despre cum trebuie utilizat), de la un inginer de service pentru calculatoare ne aşteptăm să *înţeleagă* principiile de funcţionare ale acestui aparat, în materie de circuite integrate, piese componente şi aşa mai departe. Aptitudinile pot fi împărţite în cel puţin trei categorii generale: manuale, sociale şi intelectuale. Aptitudinile manuale presupun utilizarea mâinilor

împreună cu alte atribute senzoriale, pentru executarea anumitor operațiuni; aptitudinile sociale presupun manifestarea propriei personalități în scopul de a influența comportamentul celorlalți; aptitudinile intelectuale presupun procese cerebrale de nivel superior, pentru a analiza și a sesiza semnificația logică a lucrurilor.

8. Modul de exercitare a cunoștințelor, priceperii și aptitudinilor în vederea realizării scopurilor de muncă depinde considerabil de:
   - factorii motivaționali care acționează în mediul de muncă al angajatului;
   - atitudinea persoanei în cauză.

   Spre exemplu, acolo unde eforturile angajaților sunt încurajate explicit, există mai multe șanse ca aceștia să caute din proprie inițiativă atingerea unui grad superior de performanță. Invers, dacă angajații sunt nemulțumiți de munca lor, în majoritatea cazurilor nu depun efortul necesar în exercitarea nivelului de aptitudini și atenție pe care îl presupune activitatea respectivă. Anumite activități sau posturi necesită o atitudine specială din partea celui care le îndeplinește. Spre exemplu, pentru chirurgia cardiovasculară este nevoie de răbdare și atenție la detalii; pentru munca de pompier, este nevoie de promptitudine și curaj. Centrul principal de greutate, pentru orice analiză a necesităților de instruire, trebuie să-l constituie identificarea acestor elemente de cunoaștere, pricepere, aptitudini și atitudini aferente postului, ținând cont și de contextul particular al organizației sau al sub-unității în cauză.

9. Turrell (1980)[1] consideră că în orice organizației există trei surse ale necesităților de instruire:

   ❶ cele cauzate de schimbarea tehnologică, a pieței, legislativă și în structura forței de muncă;

   ❷ cele derivate din probleme de muncă, de exemplu: utilizarea forței de muncă, utilizarea mașinilor, litigiile, protecția muncii și calitatea;

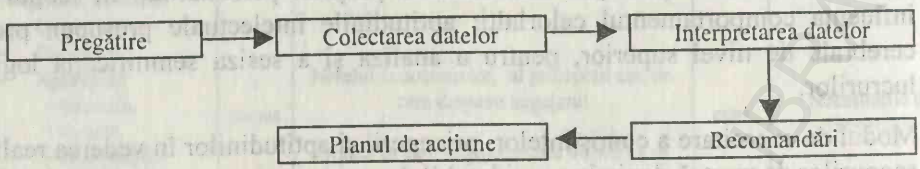
   ❸ cele rezultate din pierderile de personal, asociate cu o slabă calitate a activităților de recrutare, inducție (integrare pe post), instruire și altele asemenea.

   Probabil că ar fi mult mai simplu, însă, dacă am considera că necesitățile de instruire decurg din cele două surse menționate la paragraful 6, adică exigențele postului și exigențele impuse de schimbarea organizațională.

Studii ale necesităților de instruire

10. Un studiu sistematic sau o analiză a necesităților de instruire profesională trebuie să parcurgă câteva etape principale. În majoritatea cazurilor, aceste etape sunt de tipul celor prezentate în Figura 27.2 de mai jos:

Figura 27.2 Etape componente în analiza necesităţilor de instruire



11. Iată care sunt etapele procedurale:

❶ Etapa pregătitoare
- precizarea ariei de acoperire a studiului (de exemplu, întreaga organizaţie? un singur departament funcţional?);
- aprobarea obiectivelor studiului (de exemplu: "îmbunătăţirea cunoştinţelor despre produs ale reprezentanţilor de vânzări", "îmbunătăţirea capacităţilor de negociere ale managerilor");
- aprobarea graficului de derulare, a bugetului de resurse etc.

❷ Colectarea de date
- la nivel de organizaţie;
- la nivel de grup profesional;
- la nivel de post;
- la nivelul performanţei individuale.

❸ Interpretarea datelor
- tipul necesităţilor de instruire depistate;
- amploarea acestor necesităţi;
- alte necesităţi depistate decât cele de instruire; (pentru a fi raportate celor îndrituiţi să le rezolve).

❹ Recomandări
- programul de instruire propus;
- resursele necesare;
- durata;
- procedurile de evaluare necesare;
- estimările de cost.

❺ Planul de acţiune
- identificarea persoanelor responsabile;
- graficul de derulare în timp.

12. O dată convenite aria de acoperire a studiului, obiectivele şi termenele de timp, următoarea prioritate este aceea de a colecta suficiente informaţii relevante. În această etapă, cele două întrebări de bază trebuie să fie: "Ce anume trebuie să

știm?" și "De unde putem afla aceste lucruri?" Răspunsul la prima întrebare rezultă din obiectivele stabilite în etapa pregătitoare. Astfel, dacă principalul obiectiv se referă la îmbunătățirea capacității de negociere a managerilor, atunci trebuie să aflăm următoarele:

❶ Care dintre manageri se ocupă de negocieri?

❷ La cel nivel sunt autorizați să negocieze - de exemplu: la nivel de companie sau de departament?

❸ Care este nivelul curent de performanță al managerilor respectivi?

❹ Ce standarde de performanță ar trebui să urmărim?

13. Informațiile necesare pentru a răspunde la cea de-a doua întrebare pot fi obținute în parte din evidențele documentare existente, cum ar fi fișe de post, acorduri colective și manuale pentru activitatea de personal, în parte din rapoartele de evaluare și în parte din intervievarea angajaților în cauză. Cele mai frecvent utilizate surse de date relevante pentru analiza necesităților de instruire sunt după cum urmează:

Evidențe scrise:

- statisticile de personal;
- fișele de post;
- fișele de evaluare;
- datele din analiza metodelor și timpilor de lucru;
- rapoartele de instruire;
- fișele de producție;
- statisticile de marketing.

Interviuri:

- cu angajații în cauză;
- cu managerii lor;
- cu cadrele de specialitate relevante

Chestionare:

- pentru angajații în cauză;
- pentru managerii lor.

Observații:

- făcute de cadre specializate în studiul muncii sau în organizare și conducere;
- făcute de managerii angajaților în cauză;
- făcute de instructori sau de alți specialiști.

Teste de aptitudini:

- pentru grupele de muncă relevante;
- pentru membrii potenţiali ai grupelor de muncă.

Discuţii colective:

- în cadrul Cercurilor Calităţii;
- în sesiuni de brainstorming;
- în alte tipuri de colective profesionale.

14. După cum se poate constata din lista de mai sus, evidenţele scrise reprezintă cea mai amplă sursă de informaţii pentru cei care întreprind o analiză a necesităţilor de instruire. Statisticile de personal pot furniza informaţii preţioase cu privire la fluctuaţia forţei de muncă, la categoriile de angajaţi, la rata absenteismului, a concediilor medicale şi a accidentelor de muncă, spre exemplu. Fişele de producţie pot indica eficienţa cu care este operată fiecare maşină. Cifrele de marketing pot indica volumul vânzărilor, rata reclamaţiilor din partea clienţilor, precum şi alte informaţii utile. Fişele de descriere a posturilor (vezi Capitolul 11) indică domeniul de acoperire al fiecărui post în parte, precum şi standardele de performanţă aferente. Tehnicile de analiză a muncii asigură informaţii cu privire la timpul şi metodele necesare pentru executarea de manieră eficientă a operaţiunilor manuale sau funcţionăreşti. Rapoartele de instruire şi evaluare (vezi Capitolul 21) asigură informaţii cu privire la performanţa individuală a fiecărui angajat.

15. În majoritatea cazurilor, studiile privind necesităţile de instruire trebuie să cerceteze şi dincolo de situaţia prezentată în evidenţele scrise. De obicei, angajaţilor li se solicită în mod direct opiniile şi percepţiile, fie prin intermediul interviului, fie al chestionarului. În cea mai mare parte, întrebările privesc activitatea pe post şi performanţa înregistrată de persoana chestionată, dar managerilor şi supervizorilor li se cere, totodată, să facă observaţii şi asupra performanţei subalternilor. Unele organizaţii recurg la metoda discuţiilor în grup, pentru a aduce la suprafaţă eventualele necesităţi de instruire legate de performanţa pe post. Există şi organizaţii - mai puţine, ce-i drept! - care apelează la metode de lungă durată, cum ar fi observarea de către observatori specializaţi şi aplicarea testelor de aptitudini pentru grupe specifice de angajaţi.

16. Metodele care pot fi utilizate în analiza necesităţilor de instruire sunt extrem de diversificate, iar pentru aplicarea lor nu sunt întotdeauna suficienţi doar unul sau doi specialişti în domeniu. După cum se constată şi din lista de mai sus, o astfel de analiză poate angrena şi cadre din departamentele de producţie şi marketing, manageri de linie şi specialişti de personal. Prin urmare, cu excepţia cazului în care analiza necesităţilor de instruire este de foarte mică amploare sau foarte localizat, există toate probabilităţile să aibă repercusiuni asupra tuturor activităţilor majore pe care le presupune demersul respectiv.

Analizarea și interpretarea datelor

17. Analizarea și interpretarea informațiilor adunate în scop de evaluare a necesităților de instruire trebuie să abordeze două aspecte principale: mai întâi, standardul de performanță necesar, iar în al doilea rând, nivelul de performanță realizat de cei în cauză. Dacă nu s-au identificat standarde de performanță relevante - de exemplu, în cazul în care au fost introduse schimbări tehnologice de dată foarte recentă - atunci trebuie agreat un set de standarde temporare. Acolo unde există deja norme precise în vigoare, considerate acceptabile, analiza rezultatelor trebuie să poată depista cazurile de neîndeplinire a acestora și să determine dacă pot fi remediate prin instruire sau dacă este nevoie de alte soluții, cum ar fi, de exemplu, redefinirea postului. Printre rezultatele care pot indica o necesitate reală de instruire, am putea enumera următoarele tendințe de evoluție a situației din companie:

- rată înaltă a fluctuației în rândurile noilor angajați;
- creșterea volumului de pierderi materiale;
- creșterea numărului de rebuturi;
- creșterea numărului de reclamații din partea clienților;
- neîndeplinirea obiectivelor de activitate impuse;
- creșterea ratei accidentelor de muncă;
- productivitatea scăzută;
- creșterea numărului de întreruperi cauzate de defecțiuni ale mașinilor.

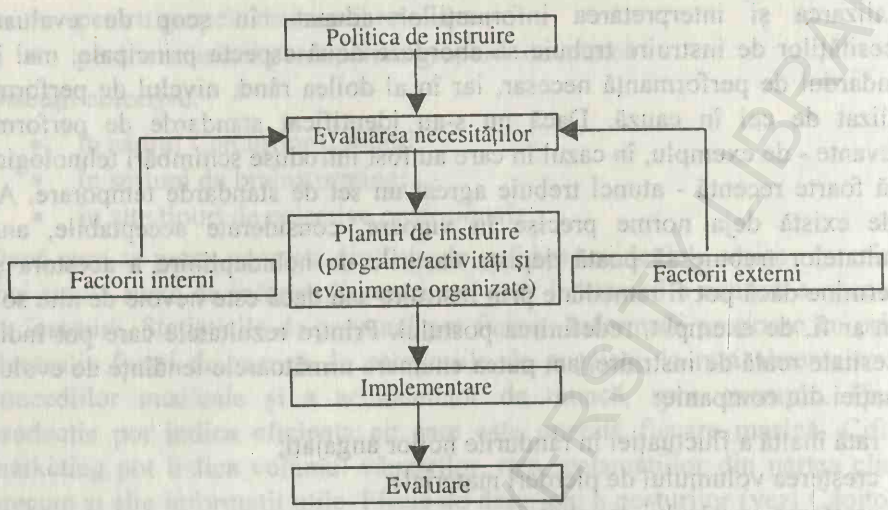
18. Standardele de tipul celor menționate la Capitolul 29 (referitor la instruirea pe bază de competență și perfecționare) pot asigura un instrument pertinent de evaluare a necesităților de instruire.

19. Orice studiu sistematic de analiză a necesităților de instruire trebuie să se încheie cu redactarea propunerilor de activitate corespunzătoare sub forma unui plan de acțiune care să indice tipul de instruire propus, persoana recomandată pentru conducerea programului de instruire, graficul de timp, localizarea și costurile aferente.

Planurile de instruire

20. Planurile de instruire reprezintă un element central al procesului respectiv, după cum se poate observa și din Figura 27.3:

Figura 27.3 Rolul central al planurilor de instruire



21. Planul de instruire este documentul prin care se enunţă sistematizat dezideratele în materie de instruire şi mijloacele prin care se intenţionează realizarea şi evaluarea acestora. Planul respectiv se poate referi la organizaţia considerată în întregul ei sau numai la o mică parte din aceasta. Indiferent de situaţie, el trebuie să conţină de obicei următoarele capitole de date:

Obiectivele programului - o declaraţie de principiu asupra intenţiilor urmărite prin instruire.

Exemplu: "Scopul acestui program este acela de a îmbunătăţi capacitatea supervizorilor de a delega în mod sistematic o parte din sarcinile ce le revin, acordând mai mult timp sarcinilor prioritare."

Grupele ţintă - definirea grupului de persoane cărora li se adresează programul de instruire.

Exemplu: Toţi supervizorii care deţin cel puţin gradaţia 4, angrenaţi în activităţi de producţie.

Conţinutul programului - detalii privind tematicile ce urmează a fi abordate, obiectivele de învăţare ce urmează a fi atinse, activităţile şi metodele de învăţare propuse.

Exemplu: vezi Capitolul 28.

Administrare şi buget - detalii privind graficul de derulare în timp a programului, localizarea activităţilor, eliberarea temporară a angajaţilor de sarcinile care le revin în mod normal, cheltuieli şi costuri.

Personalul de instruire - identificarea cadrelor ce urmează a fi utilizate, atât instructori specializaţi cât şi cadre de linie sau departamentale, după caz; de asemenea, eventualii lectori externi ce urmează a fi utilizaţi.

Exemplu: "Sesiunile de instruire cu scoatere din producţie vor fi conduse de personalul specializat din cadrul Companiei; după reîntoarcerea la activitatea lor normală, supervizorii vor fi consiliaţi de managerul imediat superior; responsabilul cu instruire al companiei va răspunde de asigurarea consultanţei necesare pentru managerii în cauză."

23. Pe parcursul următoarelor două capitole vom examina mai în detaliu câteva aspecte ale planurilor de instruire: mai întâi, proiectarea programelor şi metodele folosite în derularea acestora, iar apoi problema aprecierii şi evaluării rezultatelor obţinute în urma instruirii.

Lista referinţelor

1. Turrell, M. (1980), Training Analysis, Macdonald & Evans.

28 Proiectarea programelor de instruire

Introducere

1. Odată stabilite necesităţile de instruire, rolul specialiştilor în acest domeniu devine acela de a concepe programele adecvate. Conceperea şi proiectarea unui program de instruire nu este deloc o sarcină uşoară. Prin urmare, dacă dorim ca programul să fie atât relevant, cât şi eficient, este important să luăm în considerare următoarele probleme:

❶ Ce anume încercăm să realizăm prin acest program?

❷ Ce anume dorim să realizeze participanţii la program?

❸ Ce trebuie să conţină programul, pentru a se putea realiza aceste scopuri?

❹ Cum ar trebui structurat acest conţinut?

❺ Ce fel de metode de învăţare trebuie să folosim?

❻ Cine ar trebui să conducă programul?

❼ Unde şi când ar trebui să aibă loc sesiunile de instruire?

❽ În ce măsură este cazul să-i consultăm pe participanţi în legătură cu tipul şi sfera de acoperire a programului?

❾ Cum ar trebui să evaluăm gradul de reuşită al programului?

2. Exceptând ultimul punct (evaluarea), toate aceste probleme vor fi discutate pe parcursul acestui capitol. Evaluarea este un subiect suficient de important pentru a merita să i se dedice un capitol separat (Capitolul 30).

Scopuri şi obiective în activitatea de instruire profesională

3. La fel ca în cazul multor altor activităţi umane, este bine ca planificatorii în materie de instruire profesională să aibă mereu în minte rostul fundamental al efortului lor. Prin stabilirea unor obiective clare, planificatorii au posibilitatea să-şi structureze în mod pertinent activităţile şi să definească o bază de evaluare a efortului depus. Există mai multe modalităţi de abordare a acestei sarcini, fiecare cu propriul set de ipoteze iniţiale. Să analizăm mai întâi diversele înţelesuri ce pot fi asociate noţiunilor de "deziderat", "scop" şi "obiective".

   a) Scopuri/Deziderate - în cuprinsul capitolului de faţă, se va considera că dezideratele şi scopurile sunt noţiuni cu acelaşi înţeles, adică "formularea în termeni generali a scopurilor sau intenţiilor urmărite de organizatorul programului".

   Exemplu: Instruire pe probleme de desfacere într-o companie farmaceutică:

   "Scopurile urmărite prin acest program sunt:

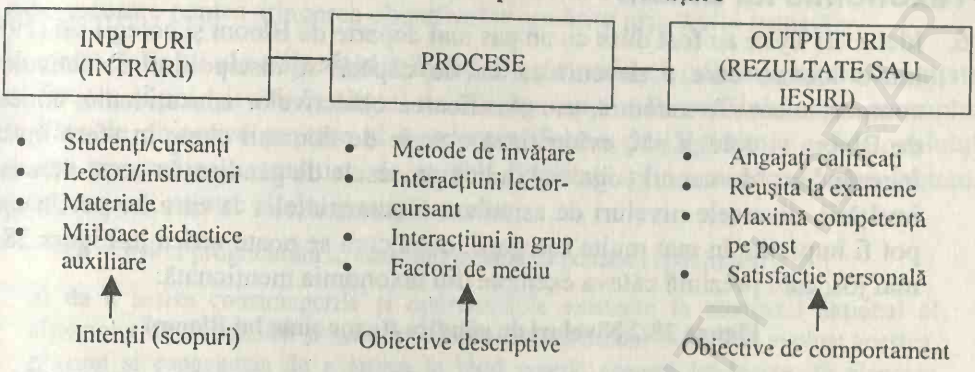
   - îmbunătăţirea cunoştinţelor despre produse în rândul personalului de vânzări;
   - o mai bună înţelegere a politicii companiei în privinţa produselor care se distribuie numai pe bază de reţetă;
   - informarea personalului de vânzări în legătură cu recentele schimbări produse pe pieţele interne;
   - creşterea gradului de încredere în relaţiile cu clientela medicală/specializată.

   O astfel de formulare în termeni generali ne ajută să definim sfera de acoperire a instruirii preconizate.

   b) Obiective - acest termen se referă la "formularea rezultatelor specifice pe care dorim să le obţinem prin activitatea de instruire." Rezultatele de acest gen pot fi definite în termeni de modificare a comportamentului cursanţilor sau cu ajutorul altor criterii definitorii. Obiectivele detaliază conţinutul scopurilor sau al dezideratelor prin adăugarea unor elemente mai precise sau cuantificabile. Practic, un obiectiv traduce în termeni cantitativi conţinutul unui scop: "ne propunem să realizăm scopul 'x' în asemenea măsură încât, la finele activităţii, să putem spune că a avut loc schimbarea cutare şi cutare."

4. Locul ocupat de obiective în procesul de instruire poate fi observat în Figura 28.1, care abordează acest proces dintr-o perspectivă sistemică.

Figura 28.1 Obiectivele în procesul de învățare



După cum vom vedea în continuare, majoritatea obiectivelor cursurilor de instruire se concentrează pe comportamentul final, adică pe rezultate. Anumite obiective, mai ales în sfera senzorială (sentimente) şi în cea axiologică (norme şi valori), se concentrează pe procese, fiind denumite de unul din specialiştii în domeniu cu termenul de obiective "elocvente" (vezi paragraful 15 de mai jos). În fine, există obiective care se concentrează pe contribuţii şi participanţi, cu deosebire cele care exprimă mai mult decât orice altceva intenţiile urmărite de organizatorii programului.

5. Formularea scopurilor instruirii nu a iscat prea multe controverse, dar formularea obiectivelor s-a aflat de multe ori în centrul unor aprinse discuţii în contradictoriu, la care au luat parte atât teoreticieni cât şi practicieni. Subiectul acestei controverse îl reprezintă măsura în care este posibil sau oportun din punct de vedere practic să se definească obiectivele în termeni precişi de comportament. Discuţia a început în urmă cu aproximativ patruzeci de ani, când Tyler (1949)[1], un specialist american în ştiinţe educaţionale, a publicat o lucrare pe tema programei şcolare (curricula) unde s-a pronunţat cu argumente ferme în favoarea obiectivelor clare şi precis cuantificabile. Iată cum sună opinia lui Tyler:

> "... (despre o persoană putem spune că) poate defini cu suficientă claritate un anumit obiectiv, dacă poate să descrie sau să ilustreze tipul de comportament pe care elevul trebuie să-l dobândească, astfel încât oricine să poată recunoaşte un astfel de comportament atunci când îl vede."

Acest enunţ este considerat definiţia clasică a "obiectivului de comportament" şi reflectă în mare măsură raţionamentul care se află în spatele multor enunţuri moderne privind obiectivele de învăţare, mai ales cele din sfera instruirii profesionale, precum şi în conceperea criteriilor de performanţă pentru standardele de competenţă (vezi Capitolul 29).

Taxonomia lui Bloom

6. Ideile lui Tyler au fost duse cu un pas mai departe de Bloom şi colegii săi (1956)2, într-o lucrare care a devenit cartea de căpătâi a discipolilor obiectivelor de comportament. Taxonomia, sau clasificarea obiectivelor educaţionale, concepută de Bloom şi colegii săi, evidenţiază o serie de domenii cheie în sfera învăţării, începând cu "domeniul cognitiv", adică procesele de gândire. În acest domeniu al învăţării, diversele niveluri de asimilare a cunoştinţelor la care ne putem aştepta pot fi împărţite în mai multe categorii, după cum se poate vedea în Figura 28.2 de mai jos, care prezintă câteva exemple din taxonomia menţionată:

Figura 28.2 Niveluri de gândire (taxonomia lui Bloom)

Niveluri inferioare	1. CUNOAŞTERE (Memorare şi Recunoaştere)	Capacitatea de a ne aminti în mod specific fapte, succesiuni, clasificări şi principii etc.
	2. COMPREHENSIUNE/ SESIZARE (Înţelegere)	Cel mai coborât nivel de înţelegere. Presupune capacitatea de a traduce un material sau de a-l interpreta.
	3. APLICARE	Capacitatea de a aplica principii generale şi noţiuni abstracte într-o situaţie concretă.
	4. ANALIZĂ	Capacitatea de a descompune informaţia în elemente constitutive şi de a defini relaţiile între ele. Spre exemplu, presupune capacitatea de a face distincţie între fapte şi opinii, precum şi de a diferenţia şi sesiza relaţii logice între idei.
	5. SINTEZĂ	Capacitatea de a rearanja idei şi informaţii, în aşa fel încât să alcătuiască un tot identificabil, spre exemplu prin întocmirea unui raport sau a unui plan.
Niveluri superioare	6. EVALUARE	Capacitatea de a emite judecăţi de valoare în legătură cu materialele şi metodele utilizate într-un anumit context, cu ajutorul unor criterii date sau concepute în acest scop. Exemple: nivelul capacităţii de a aprecia acurateţea datelor pe baza dovezilor existente, capacitatea de a face comparaţii cu elemente exterioare.

7. Lista prezentată mai sus are meritul de a ne oferi o bază de pornire pentru: (a) evaluarea activităţilor de învăţare şi (b) stabilirea obiectivelor de învăţare, prin aceea că ne furnizează mai multe niveluri cognitive sau de gândire. Astfel, putem face evaluarea lucrărilor de examen cu ajutorul listei, stabilind mai întâi nivelurile

de gândire necesare pentru rezolvarea testului de examinare şi comparându-le cu cele necesare pentru atingerea obiectivelor urmărite prin testul respectiv.

8. În multe definiţii ale obiectivelor învăţării este evidentă influenţa teoriei enunţate de Bloom şi colegii săi. Institutul de Management al Personalului, spre exemplu, în lista de obiective pe care şi le propune Secţia de Dezvoltare a Personalului pentru programa sa analitică de studiu, finalizată prin examen de specialitate, menţionează, printre altele, şi următoarele:

> "La sfârşitul programului ... cursanţii trebuie să posede capacitatea:
>
> a) de a sesiza constrângerile şi oportunităţile existente în contextul naţional al sistemelor de învăţământ şi instruire profesională şi modul în care au evoluat acestea, precum şi capacitatea de a aplica în mod practic această înţelegere, în alegerea resurselor adecvate pentru activităţile de perfecţionare a angajaţilor
>
> ...
>
> f) de a proiecta şi evalua programe de instruire şi dezvoltare profesională, precum şi capacitatea de a sesiza factorii care le influenţează ... "

9. Pentru a veni în sprijinul instructorilor în conceperea obiectivelor corespunzătoare, au fost întocmite mai multe liste cuprinzând verbele cele mai potrivite pentru astfel de activităţi. Toate aceste liste se bazează, în general, pe optica de abordare a lui Bloom. Prin urmare, tipurile de verbe pe care le vom găsi, de obicei, în cuprinsul unor astfel de liste, ar putea fi:

a sesiza/a înţelege	a recunoaşte	a enunţa/a formula
a aplica	a interpreta	a analiza
a rearanja/a reordona	a propune	a descrie/a defini
a evalua	a distinge/a face diferenţa	

Atunci când aplicăm astfel de verbe în definirea obiectivelor de instruire, este foarte important să nu pierdem din vedere contextul procesului de învăţare. Dacă sunt stabilite izolat de celelalte aspecte ale programului de instruire, obiectivele îşi pot pierde complet semnificaţia atunci când sunt puse în practică. Spre exemplu, a stabili un obiectiv care le cere cursanţilor să aplice la locul de muncă o aptitudine nou dobândită, dar fără a le oferi posibilitatea de face acest lucru în practică, nu este altceva decât un demers total inutil.

Obiectivele prescriptive

10. Enunţul obiectivelor învăţării poate fi făcut mai precis şi mai prescriptiv dacă se aplică următoarele "reguli" suplimentare:

❶ nu se specifică decât elementele de comportament observabile

NB: Abordare tipică teoriei lui Skinner (vezi Capitolul 24);

❷ se declară standardele de performanţă;

❸ se declară condiţiile de activitate.

Aceste "reguli" au fost propuse de Mager (1962)[3], în cadrul unei importante lucrări privind obiectivele instrucţionale. Respectând aceste "reguli", înseamnă că nu putem folosi verbe cum ar fi "a sesiza" sau "a evalua", fiindcă procesul prin care acestea au loc nu poate fi observat din afară. În schimb, sunt permise "a enunţa", "a propune", "a aplica" şi alte forme observabile de comportament. O altă consecinţă este aceea că obiectivele trebuie redactate în strânsă legătură definitorie cu standardele de performanţă şi condiţiile de activitate. Iată, în continuare, un exemplu de obiectiv stabilit pe baza regulilor lui Mager:

"La sfârşitul unui curs de instruire cu durata de 30 de ore, 90% dintre participanţi vor fi capabili să execute gama completă a operaţiunilor de asamblare, cu un grad de acurateţe de 90% şi într-un interval de timp egal cu 100 BSI*, aşa cum se aplică acest standard în sectoarele exclusiv de producţie."

11. Evident, este mult mai uşor să formulăm obiective specifice, observabile, pentru activităţi care presupun mai degrabă *executarea unor operaţiuni* decât exercitarea gândirii logice sau apelul la aptitudini de judecată. De asemenea, este mai uşor să găsim modalităţi de a descrie mai degrabă forme *simple* de comportament decât *complexe*. Spre exemplu, în broşura de reclamă a unei firme de consultanţă pe probleme de instruire, obiectivul stabilit pentru un curs elementar de redactare a rapoartelor ar putea fi descris după cum urmează:

"La sfârşitul celei de-a doua zile de curs, participanţii vor fi capabili:

1. să structureze un raport simplu într-o succesiune logică."

Aici, accentul se pune pe "a face", iar sarcina este relativ simplă. Prin comparaţie, în cuprinsul aceleiaşi broşuri, obiectivul unui curs cu durata de 3 zile pe probleme de asertivitate în activitatea de management, este formulat după cum urmează:

"La sfârşitul cursului, participanţii vor fi capabili:

...

2. să scoată în evidenţă o gamă de opţiuni posibile în majoritatea situaţiilor de interacţiune umană şi să aleagă un răspuns care să reflecte atât propriile drepturi şi responsabilităţi, cât şi pe cele ale persoanelor din jur."

---

* Echivalentul în româneşte al termenului *BSI* va fi cel de "unităţi standard". "British Standard Institution - BSI" este echivalentul britanic al Institutului Naţional de Metrologie, care stabileşte normele, etaloanele, aparatura şi instrumentele de măsurare, precum şi metodologia de folosire a acestora în domeniul economic (n. trad.)

Iată o sarcină cu mult mai complicată decât în primul exemplu, foarte dificil de definit în termeni de comportament, tocmai pentru că se referă la subtilitățile comportamentului interuman! Ar fi destul de greu chiar şi numai să observăm reacția unui anume individ într-o situație de acest tip. Să apreciezi măsura în care persoana selectează o formă adecvată de răspuns în astfel de condiții este aproape imposibil - sau este posibil cel mult la un nivel mai degrabă introductiv şi oricum superficial. Ceea ce nu înseamnă că experiența învățării se invalidează, ci doar că nu întotdeauna este posibil să-i stabilim obiective pertinente.

Obiective exploratorii

12. Uneori, obiectivele se stabilesc mai degrabă în termeni de aspirații decât de aşteptări - sau, altfel spus, ele exprimă speranța că, la finele unei activități de instruire, anumite schimbări vor fi avut loc în structura determinantă a participanților. Această optică asupra obiectivelor se potriveşte în situațiile în care participanții sunt invitați să exploreze împreună noi idei şi experiențe, care ar putea duce la descoperirea unor perspective intuitive până atunci nebănuite. O foarte interesantă analiză a stabilirii obiectivelor în situații care pot presupune forme mai puțin observabile de comportament, a fost aceea întreprinsă de Krathwohl (1964)[4] şi colegii săi.

Taxonomia lui Krathwohl

13. Krathwohl şi colegii săi au elaborat o taxonomie a obiectivelor în "domeniul afectiv" al învățării, adică în registrul de sentimente şi atitudini al activității de asimilare a cunoştințelor. Urmând linia teoretică anterior trasată de Bloom, Krathwohl a propus o altă clasificare gradată a diverselor atitudini, interese şi valori pe care se bazează răspunsul la învățare. Lista respectivă este prezentată în Figura 28.3 de mai jos:

Figura 28.3 Scara graduală a nivelurilor de răspuns comportamental în învățare (adaptare după Krathwohl, 1964)

Niveluri minime

1. A RECEPTA
A fi receptiv; a fi dispus să înveți.
2. A RĂSPUNDE
A lua parte la activitatea de învățare.
3. A PREȚUI
A arăta că pui preț pe experiența învățării. La acest nivel, se poate deja vorbi de dorința conştientă de a învăța.
4. A ORGANIZA
Alcătuirea unui sistem de valori personale.

Niveluri optime

5. A INTERNALIZA
Deținerea unui set de valori personale, care au fost încercate şi verificate.

14. Caracteristica dominantă a listei de mai sus este generalitatea. Obiectivele din acest registru nu pot fi enunţate decât în termeni foarte generali. Deocamdată nu s-a făcut decât foarte puţin în direcţia perfecţionării şi extinderii taxonomiei lui Krathwohl, dar până la apariţia unei clasificări mai precise, va fi destul să greu să formulăm altceva decât obiective generale pentru acele aspecte ale învăţării care presupun lucrul cu atitudini, interese şi valori.

15. Eisner (1969)[5], exprimându-şi preocuparea pentru modul de utilizare a obiectivelor, a încercat să facă diferenţa între obiectivele relative la comportamente pre-definite, în tradiţia teoriei lui Tyler, şi obiectivele relative la comportamentul imaginativ, în curs de formare, care nu poate fi pre-definit. Pentru primul caz, Eisner propune termenul de "obiectiv instrucţional", iar pentru cel de-al doilea, termenul de "obiectiv expresiv/descriptiv". Un obiectiv descriptiv nu formulează comportamentul final urmărit, ci, mai degrabă, descrie un demers întreprins în vederea asimilării de cunoştinţe. În opinia lui Eisner, obiectivele de acest tip permit atât celui care predă, cât şi celui care învaţă, să exploreze şi să se concentreze asupra problemelor care îi interesează. Acest gen de obiectiv poate fi utilizat cu succes în instruirea de natură experimentatoare, în care participanţilor li se prezintă anumite tipuri de relaţii interumane şi sunt ajutaţi să le sesizeze în mod conştient. Un obiectiv tipic pentru o astfel de situaţie ar putea fi formulat după cum urmează:

> "Participanţii vor experimenta o simulare de negocieri în cadrul relaţiilor de muncă şi vor avea posibilitatea să exploreze câteva dintre problemele cheie pe care le presupune derularea tratativelor complexe, într-o situaţie cu un pronunţat caracter combativ."

16. În concluzie, atâta timp cât obiectivele de curs nu sunt considerate un scop în sine, ci mai degrabă directive de acţiune practică, sau etaloane de performanţă, atunci utilizarea lor poate fi considerată potenţial benefică şi profitabilă. În general, principalele avantaje şi dezavantaje ale obiectivelor pot fi rezumate după cum urmează:

Avantaje

- clarifică scopurilor urmărite de organizatorii instruirii;
- configurează sfera de acoperire a activităţii sau programului de instruire;
- acolo unde este necesar, pun în centrul atenţiei comportamentul final aşteptat din partea cursanţilor;
- pot furniza un sistem pertinent de referinţă pe baza căruia să fie evaluate rezultatele instruirii;
- pot servi la definirea gradului de responsabilitate a lectorilor şi cursanţilor pentru rezultatele instruirii.

Dezavantaje

- tind să fie de natură prescriptivă, scăpând astfel din vedere rezultatele neplanificate;
- pot introduce un element de rigiditate în organizarea şi conducerea activităţilor de învăţare;
- dat fiind că nu sunt uşor de formulat, riscă uneori să se concentreze pe aspecte nesemnificative ale procesului de învăţare;
- pun accentul mai degrabă pe scopurile organizatorilor de curs decât pe ale participanţilor;
- dacă se concentrează asupra obiectivelor ca scopuri în sine, instructorii riscă să neglijeze semnificaţia evenimentelor ce au loc în timpul procesului de învăţare sau al programului de instruire.

Conţinut şi succesiune în proiectarea unui curs

17. Dacă obiectivele îi ajută pe oameni să descrie ce anume doresc să realizeze prin intermediul unei activităţi de învăţare, atunci ele îi pot ajuta şi pe proiectanţii de cursuri să decidă conţinutul unei activităţi. Aici, prin termenul de "conţinut" înţelegem nu numai informaţia care trebuie transmisă cursantului, ci şi metodele prin care urmează să fie transmisă. Haideţi să analizăm mai întâi informaţia necesară, sau, altfel spus, conţinutul esenţial sau de substanţă (prin comparaţie cu cel metodologic, adică dat de tehnicile şi metodele folosite).

18. Pentru a hotărî ce anume este necesar din punct de vedere al conţinutului de fond, instructorii trebuie să-şi pună o serie întreagă de întrebări foarte importante:

❶ Care sunt datele, ideile, principiile şi procedurile esenţiale pe care le necesită activitatea profesională respectivă?

❷ Care sunt cunoştinţele, aptitudinile sau atitudinile necesare din partea cursantului, pentru atingerea obiectivelor sau scopurilor stabilite în privinţa acestei activităţi de învăţare?

❸ Cât de utilă va fi această informaţie pentru cursanţi (şi organizaţie)?

❹ Care ar fi nivelul corespunzător de conţinut, dată fiind tipologia cursanţilor?

❺ Cât de transferabile sau de durabile sunt cunoştinţele, aptitudinile sau atitudinile pe care ne propunem să le acoperim?

❻ Cât de fezabil este conţinutul propus, dată fiind perioada de timp şi resursele disponibile?

19. Iată în continuare un exemplu de situaţie cu care s-ar putea confrunta un instructor pentru instruire de tip *funcţionăresc*:

"În vederea înlocuirii sistemului manual de prelucrare a comenzii clienţilor cu unul computerizat, vom cere personalului funcţionăresc:

1) să se familiarizeze cu noul tip de documentaţie ce urmează a fi folosit;

2) să se familiarizeze cu noua procedură revizuită de procesare a comenzilor;

3) să devină suficient de competenţi pentru a introduce datele primare în computer, prin intermediul unei tastaturi standard;

4) să înveţe să tipărească la imprimantă cópii ale comenzilor primite de la clienţi;

5) să menţină un înalt standard de acurateţe în introducerea datelor în computer şi în utilizarea lor ulterioară."

Prin urmare, angajaţii vor trebui să cunoască noua procedură şi documentaţia aferentă; vor trebui să dobândească noi aptitudini în lucrul cu tastatura de calculator; vor trebui să fie suficient de competenţi pentru a genera şi/sau a modifica informaţia afişată pe ecranul monitorului; vor trebui să ştie cum să tipărească la imprimantă, şi vor trebui să se "dezveţe" de vechile obiceiuri şi să devină adepţi entuziaşti ai noului sistem.

20. Aşadar, în programul de instruire profesională trebuie incluse elemente ce ţin de cunoaştere, elemente ce ţin de calificare şi elemente ce ţin de atitudine. Mulţi dintre angajaţii existenţi vor fi extrem de motivaţi în a învăţa noi aptitudini, mai ales cele ce ţin de noua tehnologie, dar pentru alţii, noul sistem va reprezenta o schimbare inacceptabilă, în plan emoţional şi/sau tehnic. Prin urmare, va trebui făcută o oarecare selecţie a viitorilor cursanţi, dacă dorim ca instruirea să-şi atingă obiectivele. Pentru ca angajaţii selectaţi să aibă suficient timp la dispoziţie, în care să dobândească nivelul dorit de cunoştinţe, calificare şi comportament adecvat, va fi probabil nevoie de o perioadă de mai multe săptămâni, astfel încât fiecare dintre ei să aibă posibilitatea de a exersa utilizarea competentă a noului sistem.

21. O dată convenite limitele de acoperire ale programului de instruire, următoarea problemă care trebuie rezolvată se referă la succesiunea evenimentelor. Ce anume ar trebui predat mai întâi? Ce trebuie lăsat pentru final? Este cazul să introducem de la bun început cunoaşterea principiilor generale? Evident, decizia va depinde în foarte mare măsură de aptitudinile şi cerinţele cursanţilor, precum şi de competenţa şi nivelul de cunoştinţe al celor însărcinaţi cu derularea programului. Principalele variante care stau la dispoziţia instructorului sunt prezentate în Figura 28.4 de mai jos.

Figura 28.4 Principalele variante de succesiune progresivă a activităților de instruire

De la:	La:
Necunoscut	Cunoscut
Simplu	Complex
Teorie	Practică
Concret	Abstract
General	Particular
Parte	Întreg
Regulă	Exemplu
Exemplu	Regulă

Sau oricare dintre abordările următoare:

- Abordarea logică
- Abordarea tematică
- Abordarea în ordine cronologică
- Dezvoltare pe baza cunoștințelor anterioare

22. Pentru instructor, abordarea cea mai puțin riscantă este cea logică (adică pas cu pas), începând de la necunoscut spre cunoscut, de la concret spre abstract și de la simplu spre complex și, de câte ori este posibil, prin acumulare pe baza cunoștințelor anterioare. Majoritatea tehnicilor de instruire se bazează pe acest tip de abordare, și în special învățarea programată (vezi mai jos). Abordarea cea mai riscantă ar fi aceea în care ne deplasăm dinspre necunoscut spre cunoscut, utilizând exemple pentru ilustrarea regulilor și apelând la tematică, mai degrabă decât la logică. Tehnicile bazate pe experimentare înglobează, de obicei, acest tip de abordare mai puțin previzibilă. După ce am examinat pe scurt chestiunea conținutului și cea a succesiunii în instruire, ne putem întoarce acum la metodele prin care pot fi transmise idei și aptitudini.

Metode de instruire

23. Atunci când vorbim despre metode de instruire ne referim în primul rând la mijloacele prin care intenționăm să comunicăm cursanților informații, idei, deprinderi, atitudini și sentimente. Prin urmare, metodele reprezintă un element crucial pentru reușita instructorului. În general, vom vedea că metodele se clasifică de obicei după raportarea la contextul profesional efectiv: instruire "pe post" ("on-the-job"), adică în cadrul activităților normale la locul de muncă, și instruire "cu scoatere din producție" sau "în exterior" ("off-the-job"). Din păcate, acest tip de diferențiere ne îngreunează sarcina, atunci când vrem, de exemplu, să stabilim dacă în cazul nostru se potrivesc mai bine metodele de comunicare a

cunoştinţelor, sau cele de dobândire a unor deprinderi şi atitudini. Localizarea, şi deci contextul în care se desfăşoară instruirea, are, firește, foarte multă importanţă, şi vom reveni cât de curând asupra acestui subiect. Între timp, însă, vom examina chestiunea metodologiei folosite din punct de vedere al relevanţei pentru fiecare grup de obiective ale învăţării, în primul rând cele privitoare la asimilarea de noi cunoştinţe şi extinderea capacităţii de înţelegere (adică obiective din registrul cognitiv).

24. În vederea transmiterii de cunoştinţe, în sens de date concrete, expunerile sau discuţiile organizate în exterior şi sprijinite, după necesităţi, cu prestaţii externe corespunzătoare, se vor dovedi de obicei perfect satisfăcătoare. În fond, scopul este acela de a oferi cursanţilor posibilitatea de a-şi aminti datele transmise. Ducând lucrurile cu un pas mai departe, de la rememorare la a demonstra înţelegerea noilor cunoştinţe dobândite, simpla expunere de date va deveni insuficientă. În acest moment, cursanţilor trebuie să li ofere ocazia de pune întrebări şi a face observaţii, de exemplu prin exerciţii de dezbatere în grup sau prin comentarea unor studii de caz. De obicei, acest lucru devine posibil prin metodele de instruire "pe post", cum ar fi instrucţia pe post şi pregătirea cu ajutorul unui mentor, unde colaborarea strânsă între instructor şi cursant constituie o caracteristică esenţială a metodei respective.

25. În Figura 28.5 este prezentată o listă a metodelor aplicabile pentru dezvoltarea cunoştinţelor şi a capacităţii de înţelegere într-un context de muncă:

Figura 28.5 Metode de învăţare - cunoaştere/înţelegere

1. Expuneri/discuţii 2. Instruire în sala de clasă 3. Instruire programată 4. Discuţii în grup 5. Analiza studiilor de caz 6. Exerciţii de simulare	Localizare în exterior (activităţile de instruire au loc în afara mediului profesional curent)
7. Instruire pe post (la locul de muncă) 8. Învăţare din experienţa colegilor de muncă (de exemplu "furând" meserie de la altul 9. Mentorat/consiliere 10. Delegarea sarcinilor 11. Detaşări 12. Proiecte speciale	Localizare la locul de muncă (activităţile de instruire au loc în mediul profesional curent)

26. Atunci când instruirea are loc în exterior, spre exemplu într-un centru de instruire sau într-o instituţie de învăţământ, accentul se va pune, de obicei, pe:

- înţelegerea principiilor generale;
- furnizarea cadrului de cunoştinţe necesar pentru înţelegere;
- asimilarea conştientă a conceptelor şi practicilor comparative.

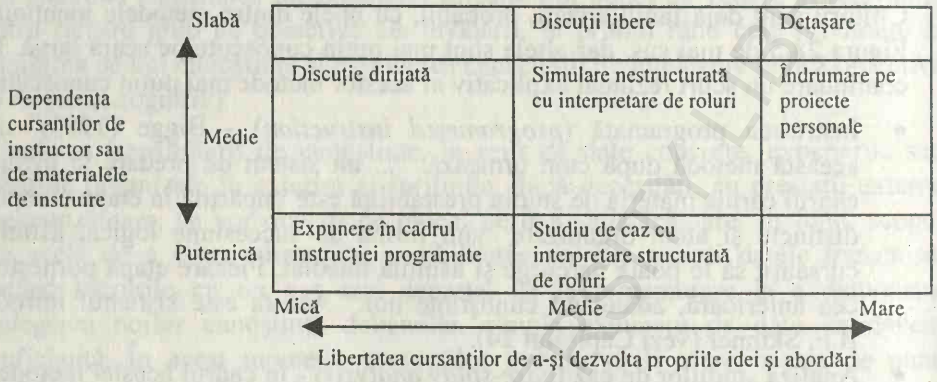
Atunci când instruirea are loc în mediul de muncă normal, accentul se pune mai mult pe dobândirea de cunoştinţe specifice, cu grad înalt de particularitate, aplicabile în cadrul unei situaţii "reale".

27. Cititorii sunt deja familiarizaţi, probabil, cu unele dintre metodele menţionate în Figura 28.5 de mai sus, dar altele sunt mai puţin cunoscute pe scară largă. Iată în continuare un scurt rezumat explicativ al acestor metode mai puţin cunoscute:
    - Instruirea programată (*programmed instruction*) - Bigge (1982)[6] descrie această metodă după cum urmează: "... un sistem de predare şi învăţare în cadrul căruia materia de studiu prestabilită este împărţită în etape componente distincte şi atent organizate sub formă de succesiune logică, astfel încât cursanţii să le poată parcurge şi asimila imediat. Fiecare etapă porneşte de la cea anterioară, adăugând cunoştinţe noi." Acesta este sistemul introdus de B.F. Skinner (vezi Capitolul 24).
    - Analiza studiilor de caz (*case-study analysis*) - în cadrul acestei metode se dă o situaţie reală sau imaginată şi li se cere cursanţilor să vină cu răspunsuri la o serie de probleme teoretice şi practice ridicate de situaţia respectivă. Metoda oferă cursanţilor posibilitatea de a experimenta practic tehnica rezolvării problemelor într-un context relevant.
    - Exerciţii de simulare (*simulation exercises*) - cuprind exerciţii interactive, în care cursanţii îşi exersează capacităţile în conjuncturi imaginare, dar care pornesc de la situaţii reale de muncă (de exemplu: capacitatea de a derula un interviu sau a susţine o discuţie, de a utiliza tehnologia informatică etc.).
    - Instruirea pe post (*job instruction*) - este o metodă folosită pentru activităţile manuale şi anumite posturi funcţionăreşti, în cadrul căreia cursanţii asimilează sistematic instrucţiuni de rutină cu privire la procesele cheie de muncă, predate de instructor calificat.
    - Îndrumare cu ajutorul unui mentor (*coaching*) - se referă la o formă de instruire managerială în cadrul căreia "managerul, prin discuţii directe şi activitate dirijată, ajută un coleg să înveţe cum se rezolvă o problemă sau cum se execută mai bine o sarcină ..." (Megginson, D. şi Boydell, T., 1979)[7]. Acest tip de abordare este denumit uneori şi "mentoring", mai ales acolo unde managerul mai experimentat nu este managerul de linie al celui care învaţă.
    - Detaşări (*secondments*) - sunt aranjamente speciale prin care se permite unei persoane să lucreze pentru un alt departament sau o altă organizaţie, fie în propria specialitate, fie ocupând un nou rol profesional, în vederea acumulării de experienţă atât în beneficiul persoanei respective, cât şi al departamentului sau organizaţiei gazdă.

28. Un aspect foarte important de luat în calcul atunci când alegem una sau alta dintre metodele prezentate mai sus, este gradul de libertate în învăţare acordat cursanţilor. După cum se poate vedea din Figura 28.6, unele metode permit cursanţilor să-şi utilizeze propriile resurse şi stiluri de învăţare, pe când altele nu

permit o asemenea libertate de opţiune, instructorul păstrând în permanenţă un ridicat grad de control.

Figura 28.6 Libertate şi control în procesul de învăţare



Expunerile şi instrucţia programată, spre exemplu, permit instructorilor să păstreze un control strict asupra procesului de învăţare, dar limitează libertatea cursanţilor de a-şi dezvolta propriile modalităţi de abordare. Prin comparaţie, studiile de caz şi mentoratul reprezintă o situaţie de compromis, iar detaşările reprezintă o posibilitate reală de a experimenta noi modalităţi de abordare.

Instruirea în vederea dobândirii de aptitudini

29. Atunci când luăm în considerare metodele folosite în sprijinul dobândirii de aptitudini, există două întrebări importante pe care trebuie să ni le punem. Mai întâi, ce se înţelege prin termenul de aptitudine, iar în al doilea rând, cât de relevant este să împărţim aptitudinile în categorii primare şi secundare? În contextul de faţă, termenul de aptitudine se referă la *capacitatea de a aplica în mod practic şi demonstrabil cunoştinţele dobândite.* Aptitudine este, în esenţă, rezultanta a doi factori principali:

- bagajul de cunoştinţe al persoanei în cauză;
- atributele personale ale persoanei în cauză (calităţi înnăscute, grad de maturitate, motivaţie etc.)

Repetiţia, adică practica, are în general darul de a îmbunătăţi dobândirea de aptitudini.

30. Putem face distincţie între două categorii principale de aptitudini:

- aptitudini de ordin general şi care pot fi transferate, cum ar fi capacitatea de a rezolva probleme şi aptitudinile de comunicare;
- aptitudini specifice şi care nu pot fi transferate, cum ar fi deprinderea de a efectua competent o anumită procedură.

Prima categorie poate fi considerată a aptitudinilor primare, care alcătuiesc baza oricărui demers de perfecționare. Învățând cum să învețe, ca să zicem așa, oamenii pot apoi să treacă la asimilarea de deprinderi specifice, aferente unui anumit tip de activitate sau post, care formează cea de-a doua categorie. În general, acolo unde dezvoltarea aptitudinilor profesionale are loc în afara mediului de muncă, accentul se pune pe dobândirea celor generale și transferabile, pe când celălalt tip de instruire, la locul de muncă, pune accentul pe aptitudinile specifice, aferente postului ocupat.

31. Printre cele mai răspândite metode de dezvoltare a aptitudinilor profesionale putem enumera:

Aptitudinile manuale:
- instruirea pe post;
- "furatul meseriei";
- instruirea cu scoatere din producție.

Aptitudinile intelectuale:
- exerciții pe studii de caz;
- exerciții de rezolvare a problemelor;
- formularea în scris a întrebărilor;
- lucrul pe proiecte.

Aptitudinile de comunicare și sociale:
- cursuri de exprimare eficientă;
- cursuri de redactare a rapoartelor;
- scenarii cu interpretare de roluri (jocuri de roluri);
- discuții în grup;
- exerciții de conducere a echipei.

32. În cuprinsul listei de mai sus, termenul de "lucru pe proiecte" se referă la o problemă sau chestiune legată de activitatea profesională, pe care persoana în cauză trebuie s-o analizeze, s-o evalueze și s-o prezinte sub de formă de raport, inclusiv cu recomandări și propuneri de rezolvare. Lucrul pe proiect reprezintă o modalitate foarte eficace de a pune în legătură cunoștințele teoretice cu activitatea practică efectivă. Jocurile de roluri sunt exerciții de relații interumane în care fiecare persoană interpretează un anumit rol ce poate fi definit în termeni relativ generali sau trebuie să respecte un scenariu precis redactat. Exercițiile pe roluri sunt extensiv utilizate pentru dobândirea deprinderilor de negociere, spre exemplu. În cadrul acestor exerciții, cursanții pot experimenta multe dintre aptitudinile tactice și aspectele emoționale ce caracterizează un proces tipic de negociere. Exercițiile de conducere pot cuprinde situații în care nu este numit nici un lider oficial și grupul trebuie să decidă cum trebuie asigurată funcția de conducere, și până la situații în care unul dintre cursanți este desemnat să conducă și să asigure îndeplinirea de către întreg grupul a unei anumite însărcinări practice. În cazul dobândirii de deprinderi sociale și de comunicare, posibilitatea de a

discuta performanţa atinsă cu componenţii grupului, precum şi cu instructorii, reprezintă un factor crucial pentru capacitatea indivizilor de a-şi evalua nivelul personal de comportament şi de a analiza ce anume ar trebui modificat sau adaptat pentru a-şi îmbunătăţi performanţa.

33. Acolo unde o cantitate substanţială de cunoştinţe specifice postului poate fi asimilată printr-o activitate efectivă în mediul de muncă, se recomandă ca o parte a programului de dobândire a aptitudinilor - de obicei, în etapa iniţială - să se deruleze prin scoatere din producţie, adică *departe* de presiunile normale ale mediului de muncă obişnuit. Astfel, organizaţia furnizează resursele necesare într-un context exterior, permiţând exersarea deprinderilor nou dobândite într-un mediu relativ sigur, unde eventualele greşeli comise nu se dovedesc nici umilitoare pentru cursant, nici costisitoare pentru organizaţie. Legăturile care trebuie stabilite între teorie şi practică între *"a şti ce se face"* şi *"a şti cum se face"* se dezvoltă mai bine, iniţial, dacă sunt învăţate în afara mediului de muncă. O dată atins nivelul de maximă competenţă, este de preferat practica la locul obişnuit de muncă, deoarece tocmai acest gen de experienţă duce la obţinerea unei performanţe optime.

34. Un alt motiv important pentru care organizaţiile preferă să abordeze dezvoltarea aptitudinilor într-un mediu exterior celui de muncă este dorinţa de a se evita anumite manifestări ale structurilor organizatorice informale, adică acele puternice forţe comportamentale care acţionează în contextul profesional (de exemplu, "puterea obişnuinţei" sau "regulile nescrise"). Spre exemplu, un instructor de calificare în procese de producţie poate fi influenţat de atitudinile ce prevalează în atelierul respectiv, ceea ce poate conduce la compromiterea aspectelor de respectare a calităţii şi protecţiei muncii. Sau alt exemplu, un manager care îndeplineşte rolul de mentor pentru un subordonat, poate porni de la premisa că viziunea sa cu privire la activitatea pe postul respectiv este cea mai potrivită. Având în vedere toate aceste influenţe exercitate de mediul profesional obişnuit, nu trebuie să ne surprindă că formularea precisă a obiectivelor de învăţare, în acest caz, se dovedeşte mult mai dificilă decât în cazul în care instruirea se desfăşoară în exterior. Este evident că în prima situaţie instructorii deţin un grad mai mic de control asupra procesului de instruire şi, din punctul de vedere al rezultatelor, influenţa exercitată de grupul profesional tinde să provoace o serie de efecte finale neintenţionate (de exemplu a învăţa "cum s-o iei pe scurtătură", adică să alegi calea cea mai uşoară).

Responsabilitatea pentru programele de instruire

35. Responsabilitatea pentru activitatea de instruire trebuie să aparţină în final conducerii organizaţiei. Odată făcută această afirmaţie, trebuie să mai spunem însă că, în practică, ea se răsfrânge în mod direct asupra următoarelor categorii de personal:

❶ managerii de personal;

❷ managerii de instruire;

❸ responsabilii cu instruirea;

❹ instructorii;

❺ managerii de linie;

❻ supervizorii.

Tipul şi gradul de implicare efectivă a fiecăreia dintre grupele menţionate mai sus depind de politica şi cultura organizaţiei respective. În anumite situaţii, managerul de personal este şi şeful funcţiunii de instruire profesională, pe când în altele, există un manager de instruire care îndeplineşte acest rol. În unele organizaţii, activitatea de instruire este condusă centralizat, cu accent pe utilizarea de instructori calificaţi; în altele, această activitate este descentralizată şi, prin urmare, se consideră că managerii de linie şi supervizorii trebuie să joace rolul principal în programele de instruire şi perfecţionare a personalului. Nu există o modalitate optimă de organizare a instruirii care să fie universal valabilă în orice situaţie. Important este ca persoanele care se ocupă de instruire să fie ele însele pregătite şi hotărâte să ducă la îndeplinirea sarcina primită.

Locul de desfăşurare a instruirii

36. Principalele opţiuni de care dispun organizaţiile în această privinţă sunt:
    - În exteriorul organizaţiei, în mediu non-profesional: la un colegiu, la o universitate sau la o agenţie privată de instruire profesională.
    - În exteriorul organizaţiei, în mediu profesional: prin intermediul detaşării sau al unui proiect special.
    - În interiorul organizaţiei/în cadrul serviciului dar în mediu non-profesional: prin utilizarea facilităţilor didactice proprii ale organizaţiei.
    - În interiorul organizaţiei/în cadrul serviciului şi în mediul profesional: experienţă dirijată la locul de muncă.
37. Avantajele şi dezavantajele comparative ale acestor opţiuni distincte pot fi rezumate după cum urmează (Figura 28.7):

BCU IAŞI

Figura 28.7 Locul de desfăşurare a instruirii - avantaje şi dezavantaje

Opţiunea aleasă	Avantaje	Dezavantaje
Cursuri la colegiu sau universitate	Se acoperă principiile generale; se dezvoltă aptitudinile intelectuale; duc la calificare certificată.	Insuficientă activitate practică Durată mare a programului de instruire
Agenţie privată de instruire profesională	Satisface în mod profesional cerinţele de specialitate; rezolvă problema resurselor insuficiente ale organizaţiei.	Posibil să oblige la acceptarea unui pachet de curs standard, neadaptat la cerinţele organizaţiei; se poate dovedi o soluţie costisitoare.
Detaşare Proiecte speciale	Context profesional autentic; câştig extensiv de experienţă Asigură o modalitate pertinentă de exersare a aptitudinilor de rezolvare a problemelor	Există riscul ca angajatul să nu dea randamentul scontat Dificil de găsit cadrele potrivite pentru rolul de mentori
Facilităţi de instruire proprii	Se pot promova propriile seturi de norme/standarde; poate fi o variantă mai eficientă, din punct de vedere al costurilor, decât recurgerea la prestatori externi	Optica de abordare poate deveni prea limitată, rezumându-se la specificul organizaţiei; există riscul ca personalul propriu utilizat să nu aibă credibilitate în rolul de instructor
Experienţă dirijată	Context profesional autentic; legătură directă şi precisă cu procedurile proprii şi cu exigenţele postului	Supusă la toţi factorii de presiune şi de distragere a atenţiei care acţionează în mediul de muncă obişnuit

38. Întrebarea finală pentru capitolul de faţă este: "în ce măsură trebuie consultaţi cursanţii cu privire la aspectele instruirii şi dezvoltării profesionale?" Fără îndoială că răspunsul este altul de la o organizaţie la alta, mai ales în funcţie de cultura acesteia sau de stilul managerial adoptat. Organizaţiile care adoptă un stil managerial deschis şi participativ consideră de la sine înţeles că trebuie să ceară părerea angajaţilor. Organizaţiile cu stiluri autoritare sau paternaliste nu se consultă de obicei cu angajaţii lor. Conducătorii autoritari consideră că este bine întotdeauna ceea ce fac ei, iar cei paternalişti consideră că ei ştiu mai bine ce le trebuie angajaţilor. Instructorii, la rândul lor, în funcţie de modul în care-şi văd rolul, fie se conformează culturii dominante din organizaţia lor, fie îşi elaborează propria sub-cultură. În ambele situaţii, ei au la dispoziţie mai multe metode din care pot să aleagă, ceea ce, după cum se poate vedea din Figura 28.6 de mai sus, le permite să acorde mai multă sau mai puţină libertate de alegere cursanţilor pe care-i pregătesc.

39. În concluzie, se recomandă ca persoanele responsabile cu instruirea să iniţieze aceste programe după cum consideră de cuviinţă şi să fie pregătite să le adapteze atât în funcţie de comentariile şi sugestiile cursanţilor, cât şi în funcţie de performanţele obţinute de aceştia.

B.C.U. „M. EMINESCU" Iaşi

Lista referinţelor

1. Tyler, R. (1949), *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, University of Chicago Press.
2. Bloom, B.S. et al (1956), *Taxonomy of Educational Objectives. I. The Cognitive Domain*, Longmans.
3. Mager, R. (1962), *Preparing Instructional Objectives*, Fearon.
4. Krathwohl, D.R. et al (1964), *Taxonomy of Educational Objectives II. The Affective Domain*, Longmans.
5. Eisner, E.W. (1969), 'Instructional and expressive objectives: their formulation and use in curriculum', în Popham et al, *Instructional Objectives*, AERA Monograph, Rand McNally.
6. Bigge, M.L. (1982), *Learning Theories for Teachers* (a patra ediţie), Harper & Row.
7. Megginson, D. şi Boydell, T. (1979), *A Manager's Guide to Coaching*, BACIE.

29 Instruirea şi perfecţionarea pe bază de competenţe

Introducere

1. Într-un capitol anterior (Capitolul 26, paragrafele 3-6) s-a făcut referire la deosebirile dintre obiectivele centrale ale activităţilor de Educaţie, Instruire şi Perfecţionare. Dacă analizăm pe rând aceste domenii întrepătrunse ale învăţării din punctul de vedere al *rezultatelor* pe care le dorim de la ele, vedem că toate au în vedere o formă sau alta de *comportament*. Spre exemplu, în şcoala primară elevilor li se cere să facă exerciţii practice de scriere şi operaţiuni aritmetice elementare de adunare şi scădere, pentru a demonstra că au învăţat ceea ce profesorii lor au încercat să le comunice. Puţin mai târziu în viaţa şcolară, pe măsură ce primesc educaţie mai avansată şi mai aprofundată, elevilor şi apoi studenţilor li se cere să demonstreze ce anume pot să facă, deşi, în aceste etape, este mult mai probabil că sunt întrebaţi ce anume *ştiu* şi *înţeleg*. Odată ce devin angajaţii unei organizaţii, oamenilor li se cere să demonstreze ce anume *ştiu să facă*, dar şi să arate *ce ştiu*. În toate situaţiile menţionate mai sus, cei în cauză trebuie să demonstreze şi anumite *comportamente* şi *atitudini generale*, de exemplu: respect faţă de ceilalţi, atenţie acordată sarcinilor primite, interes faţă de munca depusă, loialitate faţă de grup şi aşa mai departe.

2. Atunci când elevii, studenţii şi angajaţii sunt evaluaţi pentru a li se aprecia gradul de învăţare, acest lucru se face adesea prin testarea gradului de *cunoaştere* a unui subiect sau a unei deprinderi practice. Acest aspect prezintă o importanţă fundamentală pentru activitatea de evaluare, deoarece la baza oricărei tentative de a demonstra capacitatea cuiva de a face un anumit lucru se află cunoaşterea (în sensul de a şti atât *ce* trebuie făcut, cât şi *cum* trebuie făcut). Pe de altă parte, este tot atât de important să se verifice capacitatea de a îndeplini o anumită sarcină, un anumit proces sau o anumită funcţiune, adică să se testeze competenţa individuală. Există multe opinii contradictorii în legătură cu definirea termenului de

"competenţă", dar în ceea ce ne priveşte vom considera că înseamnă *'capacitatea de a demonstra altei persoane că poţi să îndeplineşti la standarde satisfăcătoare o sarcină, un proces sau o funcţiune.'* Luată în acest sens, competenţa presupune nu numai că o persoană poate face un anumit lucru, ci şi că îl poate face la un standard predeterminat de performanţă.

3. Diferenţa între a *şti ce trebuie făcut* şi *a face* este recunoscută, de exemplu, în instruirea tehnicienilor britanici specializaţi în optica medicală. Spre exemplu, un elev de la liceul de specialitate respectiv poate obţine o diplomă de absolvire în specialitatea Optometrie, luând toate examenele necesare - dintre care unele îi testează nivelul de cunoştinţe şi înţelegere, iar altele îi testează deprinderile practice - şi, cu toate acestea, să nu primească permisiunea de a se înscrie la cursurile de calificare ca optometrist, deoarece nivelul deprinderilor demonstrate nu a fost suficient de ridicat. Absolventul aflat în această situaţie nu este considerat "competent" din punctul de vedere al standardelor cerute de examinatorii care recomandă cine poate merge mai departe pentru a se califica în meseria de optician oftalmolog.

4. Tocmai pentru a rezolva această problemă - a accentului pus mai degrabă pe testarea cunoştinţelor decât a capacităţii de execuţie practică, cu deosebire în domeniul educaţiei şi instruirii vocaţionale (de calificare într-o meserie) - Guvernul britanic a iniţiat la mijlocul anilor '80 o amplă analiză a sistemului de acordare a certificărilor profesionale în Marea Britanie. Concluziile analizei au confirmat faptul că, pentru majoritatea meseriilor şi profesiilor, accentul se punea în primul rând pe testarea cunoştinţelor, evidenţiind totodată şi numărul exagerat de mare al diverselor tipuri de certificate profesionale, precum şi al organismelor autorizate să le acorde. Rezultatul acestei ample investigaţii s-a concretizat prin înfiinţarea de către Guvern, în 1986, a Consiliului Naţional pentru Certificare Profesională (Vocaţională) - *National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)* *, având ca scop elaborarea unui cadru naţional unitar pentru certificarea profesională.

Sistemul naţional de certificare profesională

5. În afară de amplificarea şi îmbunătăţirea activităţilor de educaţie şi instruire profesională, sistemul-cadru de certificare profesională în Marea Britanie, instituit prin NCVQ, are ca scop promovarea unui număr de obiective specifice, după cum urmează:
   - asigurarea unei structuri coerente pentru instruirea profesională;

* În Scoţia, organismul respectiv se numeşte *SCOTVEC - Scottish Vocational Education Council.* (n. aut.)

- elaborarea unor standarde de competenţă care să ţină cont de normele de muncă din activitatea respectivă;
- asigurarea unui sistem de recunoaştere a realizărilor, inclusiv a realizărilor anterioare;
- îmbunătăţirea accesului la certificare profesională, concomitent cu respectarea standardelor impuse;
- raţionalizarea şi simplificarea structurii şi condiţiilor de acordare a certificatelor de calificare profesională;
- asigurarea unui sistem de certificare care să nu depindă de modalitatea de învăţare, nici de durata sau locul unde a fost făcută.

6. NCVQ/SCOTVEC, ca organism în sine, nu emite nici un fel de certificate, ci acreditează "instituţiile de certificare" corespunzătoare, care trebuie: (a) să demonstreze că deţin un statut recunoscut în cadrul grupului profesional sau ocupaţional respectiv, (b) să accepte să lucreze în cadrul sistemului de certificare al NCVQ, pentru asigurarea unor standarde compatibile cu normele de muncă, şi (c) să solicite acreditarea pentru fiecare tip de certificare pe care doreşte să-l ofere, respectiv acreditare NVQ (*National Vocational Qualification* - "Certificat naţional de calificare"). Există mai multe instituţii de certificare binecunoscute, care au primit deja acreditări din partea NCVQ/SCOTVEC, cum ar fi: *BTEC*, *City & Guilds of London Institute* şi *Institute of Industrial Managers* - Institutul Managerilor Industriali (în prezent parte din *Institute of Management*).

7. Au fost stabilite cinci niveluri de certificare profesională valabile pe plan naţional (cinci niveluri de NVQ în Marea Britanie şi SVQ în Scoţia), care denotă fiecare o gamă de competenţe progresiv mai dificile şi/sau mai complexe, după cum urmează:

- *Nivelul 1* - Nivelul elementar. Presupune capacitatea de a executa un minimum de activităţi de muncă, în cadrul unor limite de timp realiste, la *standarde de performanţă specificate* şi într-o gamă limitată de condiţii de muncă.
- *Nivelul 2* - Nivelul standard. Capacitatea de a îndeplini în primul rând sarcini rutiniere şi previzibile, dar în situaţii în care există şi activităţi mai solicitante; este necesar un oarecare grad de transfer al competenţelor între contexte de muncă diferite; performanţa este evaluată în funcţie de standarde specificate.
- *Nivelul 3* - Nivelul avansat. Competenţă definită pe baza unor criterii specifice, în ocupaţii care nu au caracter de rutină; capacitatea de a executa o gamă foarte diversă de activităţi de muncă, inclusiv multe sarcini complexe, dificile şi non-rutiniere.
- *Nivelul 4* - Nivelul superior. Capacitate de a executa o gamă completă de activităţi complexe, dificile şi în multe cazuri de strictă specialitate, pe baza unor standarde specificate.

- *Nivelul 5* - Nivelul profesionist (de specialist). Capacitatea de a executa o gamă completă de activităţi care presupun un grad ridicat de autonomie şi în care discernământul şi responsabilitatea persoanei în cauză reprezintă o condiţie esenţială; este necesară elaborarea unor standarde adecvate de performanţă.

Nivelurile menţionate mai sus sunt promovate de NCVQ/SCOTVEC mai degrabă ca principii orientative decât obligatorii.

8. În prezent, majoritatea acreditărilor de tip S/NVQ acordate au fost de nivel 1, 2 şi 3. Puţine au fost acreditările de certificate nivel 4 (aproximativ comparabile cu diploma universitară), iar cele de nivel 5 pot fi numărate pe degete (nivel postuniversitar).

9. Principalele criterii de acreditare a unui certificat sunt următoarele:
   - trebuie să se bazeze pe standarde valabile în plan naţional;
   - trebuie să se bazeze pe rezultatele finale obţinute;
   - trebuie acordat pe baza unor modalităţi valabile şi verificabile de evaluare;
   - trebuie să permită accesul neîngrădit al tuturor celor capabili să realizeze standardele cerute, indiferent de mijloacele folosite;
   - trebuie să nu poată fi suspectat de practici discriminatorii explicite sau voalate.

10. Condiţia ca acordarea certificării să fie făcută pe baza unor standarde valabile în plan naţional, a determinat mai multe grupuri industriale să-şi formeze propriul *Lead Body* - "Organ Normativ" - care să întocmească standarde acceptabile pentru ramura de activitate respectivă. Unele organe normative reprezintă grupuri destul de omogene, cum ar fi *Publishing Qualifications Board* - Comisia de Certificare Profesională în Domeniul Editorial-Publicistic, dar altele reprezintă grupuri profesionale extrem de diversificate, de exemplu *Construction Industry Lead Body* - Organul Normativ al Industriei Construcţiilor, din care fac parte arhitecţi, ingineri hidrotehnicieni, ingineri de drumuri şi poduri, precum şi ingineri de construcţii civile. Anumite astfel de organe reprezintă mai degrabă funcţii manageriale decât ramuri de activitate (de exemplu, *Training & Development Lead Body* - Organul Normativ pentru Instruire şi Dezvoltare Profesională). Organele normative au depus un efort substanţial, în timp, pentru a decide asupra rezultatelor considerate importante în stabilirea unor standarde care să fie dictate de condiţiile concrete de muncă, iar în cazul nivelurilor superioare au întâmpinat adesea mari dificultăţi în definirea unor rezultate acceptabile. Deşi aceste rezultate au fost determinate, în general, de către angajatori, metodele de evaluare au fost stabilite în comun de angajatori şi instituţiile de învăţământ complementar şi superior. Dat fiind că evaluarea trebuie să se concentreze pe competenţă, metodele alese trebuie aplicate atât în mediul de muncă (în cadrul instruirii pe post sau cu scoatere din producţie), cât şi în centrele de învăţământ şi instruire.

11. Ce înţelege NCVQ prin noţiunea de "standard"? În esenţă, "standardul" este destinat să cuprindă un set coerent de formulări explicative ale competenţei, redactate în următorul format:

Format tipic pentru un standard definitoriu de competenţă NVQ

Titlu

Unităţile de competenţă

[Principalele subdiviziuni ale unui certificat NVQ, constând dintr-un grup coerent de elemente, care pot fi evaluate şi certificate separat]

Elementele de competenţă

[Subdiviziunile unei unităţi, arătând lucrurile pe care o persoană trebuie să le poată executa în cadrul activităţii de muncă, şi în privinţa cărora trebuie să aibă capacitate de demonstraţie şi evaluare]

Criteriile de performanţă

[Evaluări definitorii ale gradului acceptabil de performanţă care trebuie să însoţească fiecare element şi care trebuie exprimat în termeni de rezultate ale activităţii]

Domeniul de aplicare

[Fiecare element trebuie să fie însoţit de o descriere definitorie a diverselor circumstanţe în care se aplică fiecare competenţă]

NB NCVQ recomandă totodată includerea unor directive cu privire la tipul dovezilor ce trebuie căutate pentru a proba îndeplinirea criteriilor de performanţă.

12. Standardele au fost elaborate în cadrul unui proces care a primit denumirea de "analiză funcţională". Aceasta reprezintă o abordare în sens descendent a analizei postului, efectuată de practicieni şi consilierii lor în vederea identificării capabilităţilor de care trebuie să dispună o persoană pentru a fi considerată competentă la locul de muncă. Analiza funcţională caută să determine scopul primordial al activităţii de muncă şi rolurile cheie de care este nevoie pentru îndeplinirea acestui scop, după care le sub-împarte în diverse funcţiuni de activitate, definite în mai mare detaliu la nivel de unitate şi de element. În continuare sunt date câteva extrase semnificative din două seturi diferite de standarde (Management II şi Domeniul editării de carte), pentru a ilustra modul în care se întocmesc la ora actuală aceste normative.

Standarde de management - exemplu practic

13. În standardele pentru Management (MII) elaborate de *Management Charter Initiative* - Comitetul pentru iniţiativă legislativă pe probleme de management, publicate prima oară în septembrie 1991, scopul primordial al activităţii manageriale la nivel de conducere medie (*middle management*), era definit după cum urmează:

"Realizarea obiectivelor organizaţiei şi îmbunătăţirea permanentă a performanţei."

Rolurile cheie (în număr de 10), împreună cu Unităţile aferente, erau definite după cum urmează:

Managementul operaţiunilor:

Unitatea 1 - Iniţierea şi implementarea schimbării, a îmbunătăţirilor în servicii, produse sau sisteme.

Unitatea 2 - Monitorizarea, menţinerea şi îmbunătăţirea ofertei de servicii/produse

Managementul financiar:

Unitatea 3 - Monitorizarea şi controlul utilizării resurselor

Unitatea 4 - Asigurarea unei repartizări eficace a resurselor pentru activităţi şi proiecte

Managementul resurselor umane:

Unitatea 5 - Recrutarea şi selecţia personalului

Unitatea 6 - Dezvoltarea echipei, individului şi a propriei persoane, în vederea îmbunătăţirii performanţei

Unitatea 7 - Planificarea, repartizarea şi evaluarea sarcinilor executate de echipă, angajaţii individuali şi propria persoană

Unitatea 8 - Crearea, menţinerea şi îmbunătăţirea unor relaţii de muncă eficace

Managementul informaţiilor:

Unitatea 9 - Căutarea, evaluarea şi organizarea informaţiilor necesare în activitate

Unitatea 10 - Schimbul de informaţii necesare pentru soluţionarea problemelor şi elaborarea deciziilor

14. Fiecare unitate de management a fost împărţită, la rândul ei, în două sau mai multe elemente separate, care trebuie să exprime esenţa a ceea trebuie să facă managerii pentru a fi consideraţi competenţi la acest nivel managerial mediu. Mai jos sunt prezentate câteva exemple de asemenea elemente componente:

Unitatea 2 Monitorizarea, menţinerea şi îmbunătăţirea ofertei de servicii/produse

Elementele

2.1 Stabilirea şi menţinerea procesului de aprovizionare cu resurse a organizaţiei/departamentului.

2.2 Stabilirea şi acceptarea cerinţelor clienţilor.

2.3 Menţinerea şi îmbunătăţirea nivelului de calitate al operaţiunilor, conform specificaţiilor funcţionale sau de calitate.

2.4 Crearea şi menţinerea condiţiilor necesare desfăşurării unei activităţi productive... etc.

Unitatea 5 Recrutarea şi selecţia personalului

Elementele

5.1 Definirea necesităţilor viitoare de personal.

5.2 Determinarea specificaţiilor de personal care să asigure angajarea unor persoane de bună calitate.

5.3 Evaluarea şi selecţia candidaţilor în funcţie de cerinţele organizaţionale şi ale echipei... etc.

15. Printre *criteriile* de performanţă aplicate câtorva dintre elementele de mai sus, putem enumera:

Elementul 2.2 Stabilirea şi acceptarea cerinţelor clienţilor.

Criteriile de performanţă sunt:

a) Avantajele şi caracteristicile serviciilor şi produselor sunt explicate de o manieră, la un nivel şi într-un ritm adecvate fiecărui client în parte ... etc.

c) Comunicarea cu clientul este condusă în aşa fel încât să promoveze încrederea reciprocă, buna credinţă ... etc.

f) Specificaţiile (condiţiile de contractare) convenite conţin toate datele esenţiale şi relevante pentru a permite satisfacerea exigenţelor clientului ... etc.

Indicaţii de aplicare - specificaţiile cuprind condiţiile de calitate, preţul etc. şi respectă dispoziţiile legale ... etc.

Elementul 5.2 Determinarea specificaţiilor de personal care să asigure angajarea unor persoane de bună calitate.

Criteriile de performanţă sunt:

a) Specificaţiile indică titulatura postului, responsabilităţile aferente, obiectivele cheie, competenţele şi celelalte amănunte specifice organizaţiei ... etc,

d) Specificaţiile sunt redactate în scris, sunt clare, concise şi conforme cu dispoziţiile legale

e) Specificaţiile finale sunt verificate şi convenite împreună cu persoanele îndrituite, înainte de declanşarea acţiunii de recrutare

Indicaţii de aplicare - De luat în considerare opinii şi cerinţe din partea specialiştilor de personal; anumite date din specificaţii sunt extrase din prognozele de personal, din planurile de activitate pe departamente etc.; respectarea dispoziţiilor legale, de ex. legile cu privire la discriminarea pe motive de apartenenţă la un anumit sex."

Standarde din domeniul editorial - exemplu practic

16. Exemplul luat din industria editorială este certificatul naţional de calificare în activitatea de editor de carte, aşa cum a fost elaborat de *Publishing Qualifications Board* - Comisia de Certificare Profesională în Domeniul Editorial, şi acreditat la nivelul 4 de NCVQ în noiembrie 1991.

Titlu: editor de carte

Unităţi	Elemente de competenţă
1. Identificarea şi evaluarea pieţei editoriale	1.1 Identificarea şi evaluarea tendinţelor curente şi viitoare de evoluţie pe piaţă
	1.2 Planificarea şi utilizarea tehnicilor de cercetare a pieţei
	1.3 Cuantificarea oportunităţilor distincte de piaţă
2. Contribuţie la planul editorial	2.1 Introducerea de proiecte în planul editorial
	2.2 Maximizarea viabilităţii financiare a proiectelor propuse
	2.3 Gestionarea listei de rezervă
3. Identificarea, obţinerea şi elaborarea de proiecte editoriale	3.1 Cercetare şi lansare comandă proiecte individuale
	3.2 Evaluarea propunerilor de publicare
	3.3 Prezentarea propunerilor în faţa companiei, spre aprobare
	3.4 Lansarea de comenzi şi coordonarea participărilor de producţie în proiectul editorial
4. Susţinerea şi stimularea autorilor	4.1 Identificarea de autori corespunzători
	4.2 Negocierea condiţiilor şi contractelor cu autorii sau agenţii lor
	4.3 Coordonare cu autorul pe parcursul derulării proiectului editorial
	4.4 Menţinerea legăturii cu autorul şi după apariţia lucrării
	4.5 Susţinerea în mod activ a autorului
5. Derularea de proiecte	5.1 Examinarea atentă a conţinutului manuscriselor care necesită verificări legale
	5.2 Asigurarea procesării editoriale, atât din punct de vedere structural cât şi tipografic
	5.3 Urmărirea procesului de tehnoredactare şi de producţie al publicaţiei
6. Promovarea pe piaţă a publicaţiilor	6.1 Contribuţie la promovarea şi desfacerea pe piaţă a publicaţiilor
	6.2 Coordonarea co-editării de publicaţii

17. Ca o comparaţie cu criteriile de performanţă menţionate anterior (cele elaborate de MCI), prezentăm unul sau două exemple luate din NVQ-ul impresariatului de carte:

Unitatea 4 - Susţinerea şi încurajarea autorilor.

Elementul 4.1 - Identificarea de autori corespunzători

Criteriile de performanţă:

4.1.1 Sunt create şi menţinute reţele de contact cu suficienţi autori pentru a se asigura necesarul de proiecte.

4.1.2 Autorii existenţi sunt repartizaţi pe proiecte şi sunt încurajaţi să vină cu lucrări originale, pentru dezvoltarea de noi proiecte.

4.1.3 Se păstrează contactul cu autorii existenţi, pentru cultivarea unor relaţii productive între autori şi editori.

Indicaţii de aplicare - În reţelele de contact sunt cuprinşi atât autorii existenţi, cât şi autorii noi; proiectele se referă atât la lucrările unicat, cât şi la serii publicistice.

Elementul 5.3 - Urmărirea procesului de tehnoredactare şi de producţie al publicaţiei.

Criteriile de performanţă:

5.3.1 Proiectul este predat spre tehnoredactare/producţie tipografică, cu toate datele şi materialele aferente necesare

5.3.2 Rezumatele de tehnoredactare şi producţie sunt clare şi exhaustive

5.3.3 Activităţile de tehnoredactare sunt verificate pentru conformitate cu specificaţiile iniţiale, iar eventualele diferenţe sunt prompt analizate ... etc.

Indicaţii de aplicare - Datele de tehnoredactare şi producţie tipografică trebuie să cuprindă textul final, titlul, numărul ISBN, preţul propus; lungimea lucrării şi numărul de cuvinte, instrucţiuni privind paginaţia, graficul de producţie şi gradul de prioritate; data propusă pentru apariţie ... etc.

Concluzie

18. Poate că realizarea cea mai importantă a abordării bazate pe competenţă, din punct de vedere al îmbunătăţirii învăţământului şi instruirii vocaţionale, se va dovedi a fi atingerea consensului general în cadrul ramurii (sau sectorului) de activitate economică, privitor la tipul de muncă din ramura respectivă atunci când se adoptă perspectiva posturilor individuale. Cu alte cuvinte, crearea unei forme de analiză a posturilor (adică de analiză funcţională) care să fie valabilă pe plan naţional, ar putea duce la agrearea pe scară largă a conţinutului de bază pe care trebuie să-l aibă activităţile tipice din fiecare ramură economică/sector industrial. Standardele ocupaţionale rezultate ar trebuie să fie atât în avantajul organizaţiilor, cât şi al angajaţilor individuali. Pentru firme, beneficiile ar consta în:

- forţă de muncă mai bine pregătită în calificările relevante pentru industria respectivă.
- îmbunătăţirea standardelor de calitate.
- sistem standardizat de evaluare a performanţei.
- bază solidă pentru instruirea şi perfecţionarea profesională a angajaţilor.

- mai bună motivaţie a personalului, datorită îmbunătăţirii instruirii şi posibilităţii de a obţine certificate de calificare prin prestarea eficientă a activităţii de muncă.

Pentru angajaţii individuali, beneficiile ar putea consta în:

- cunoaşterea standardelor pe care trebuie să le atingă pentru a deveni competenţi;
- posibilitatea de a învăţa cum să-şi îndeplinească mai bine sarcinile de muncă;
- obţinerea unui certificat de calificare recunoscut pe plan naţional (S/NVQ);
- cunoaşterea faptului că pot obţine şi alte certificări de calificare S/NVQ cât timp sunt încadraţi în muncă, sporindu-şi astfel perspectivele de înaintare în carieră.

19. Există, cu toate acestea, şi anumite probleme pe care le ridică abordarea bazată pe competenţă. Din cauza defalcării pe funcţiuni, care trebuie făcută în procesul de analiză funcţională, există pericolul, mai ales în cazul posturilor de rang superior, de a se aloca standarde insuficient de flexibile, dacă nu chiar total nepotrivite. În această situaţie, este foarte probabil ca suma tuturor părţilor să dea întotdeauna *ceva mai puţin decât totalul* activităţilor specifice postului. O altă problemă se referă la menţinerea în actualitate. O persoană considerată, la un moment dat, competentă într-o serie întreagă de activităţi cuprinse în standardele pentru ramura sa de muncă, poate deveni mai puţin competentă dacă nu mai depune, pentru o anumită perioadă de timp, activităţile respective. Puţine sunt ramurile unde angajaţii trebuie să continue să-şi probeze competenţa. Printre excepţii se numără controlorii de trafic aerian şi piloţii de avioane, care trebuie să treacă "re-atestări de competenţă" la intervale regulate (cel puţin o dată la 12 luni) şi totodată să se supună la controale medicale. Este evident că grupurile educaţionale, de instruire şi calificare profesională vor trebui să abordeze, pe parcursul viitorilor câţiva ani, întreaga problemă a perfecţionării permanente şi continue.

20. În fine, nu există încă nici un fel de siguranţă în privinţa statutului pe care certificările de tip S/VNQ le vor avea în ochii: (a) celor care le obţin şi (b) ai angajatorilor acestora. Cât de credibile vor fi S/NVQ-urile şi ce avantaje ar putea oferi, prin comparaţie cu tipurile de certificare existente, cum ar fi certificatele/diplomele de absolvire tip BTEC şi diplomele GCE de nivel A? ** Va trece încă mult timp până să putem răspunde la aceste întrebări, dar, până atunci, standardele în sine se vor dovedi, fără îndoială, un ghid practic extrem de util şi pertinent, atât pentru angajaţi, cât şi pentru angajatori - ceea ce reprezintă un câştig considerabil.

** Comparativ cu sistemul educaţional românesc, certificatele BTEC ar fi oarecum echivalente cu cele de absolvire a şcolii profesionale; diplomele BTEC, cu diplomele de absolvire a studiilor postliceale, iar diplomele GCE de nivel A, cu certificatele de capacitate (n. trad.)

30 Evaluarea instruirii şi a dezvoltării profesionale

Introducere

1. Capitolul de faţă are ca subiect faza finală a ciclului de instruire: evaluarea instruirii efectuate. În acest context, ne vom ocupa mai degrabă de evaluarea planificată decât de evaluarea cursurilor şi a programelor derulate. Evaluarea planificată trebuie făcută întotdeauna sistematic, chiar dacă, în anumite etape, se face mai mult informal. Capitolul pune în discuţie ce anume se înţelege prin "evaluare", cine trebuie să se ocupe de această activitate şi cum poate fi ea efectuată.

Sensul noţiunii de "evaluare"

2. La nivelul cel mai simplist posibil, a evalua înseamnă "a aprecia valoarea sau utilitatea (valoarea de întrebuinţare) unui lucru". Din păcate, o astfel de definiţie nu este deloc clară, fiindcă nu ne dă nici o indicaţie precisă în legătură cu s-ar putea înţelege prin "valoare" sau " utilitate". Într-un comentariu asupra conceptului valorii, Guba şi Lincoln (1981)[1] fac o distincţie extrem de pertinentă între noţiunea de "valoros", ce caracterizează, în opinia lor, un lucru cu valoare intrinsecă, şi noţiunea de "util", care exprimă o valoare relativă, adică determinată de contextul în care există sau acţionează lucrul respectiv. Pentru a exemplifica distincţia făcută, cei doi autori spun că "aurul ar putea fi apreciat ca valoros pe baza frumuseţii sale intrinseci ... dar, cu toate acestea, el este apreciat pentru *utilitatea* sa pe pieţele comerciale din Londra, Paris etc. ...". În ceea ce ne priveşte, am putea lua drept exemplu situaţia unei persoane care urmează cursurile unei universităţi deschise - nu din motive ce ţin de dezvoltarea carierei, ci numai şi numai fiindcă îi face plăcere să răspundă la provocarea intelectuală pe care o presupune studierea unui subiect de care se simte interesată. Pentru această persoană, cursul respectiv deţine o valoare intrinsecă ("merit" sau "calitate benefică"). Prin comparaţie, o persoană care urmează un curs care să o facă eligibilă pentru o promovare are în vedere rezultatul concret ("tangibil") al experienţei de studiu, adică *utilitatea* cursului respectiv. În general vorbind, valoarea rămâne destul de constantă; utilitatea însă diferă în funcţie de context, ceea ce reprezintă un aspect extrem de important din punctul de vedere al evaluării.

3. În afară de stabilirea valorii şi utilităţii instruirii, pe evaluatori îi interesează atât *procesele* de instruire, cât şi rezultatele acestora. Când un instructor evaluează procesul de instruire, el caută, în esenţă, răspuns la întrebarea: "am făcut lucrurile

aşa cum trebuie?". Acest lucru presupune (a) studierea activităţii de instruire şi (b) depistarea posibilităţilor de îmbunătăţire a instruirii. Demersul respectiv a fost denumit (Scriven, 1967)[2] "evaluare formativă". Dacă instructorul evaluează rezultatele finale ale instruirii, adică se întreabă: "am făcut în primul rând ceea ce trebuie?", înseamnă că încearcă să evalueze utilitatea activităţii depuse. Scriven denumeşte acest demers "evaluare sumativă", deoarece se petrece la sfârşitul procesului respectiv şi îl analizează ca întreg.

4. Hamblin (1970)[3] a propus o deja binecunoscută definiţie a evaluării în context de instruire, după cum urmează:

> "Orice încercare de a obţine informaţii (feedback) asupra efectelor unui program de instruire şi de a evalua, pe baza acestor informaţii, valoarea instruirii respective."

Această definiţie pune accent pe importanţa dobândirii informaţiilor - un aspect asupra căruia vom reveni puţin mai târziu. Optica adoptată de Hamblin este mai aproape de evaluarea sumativă, decât de cea formativă, dar, aşa cum se poate vedea din Figura 30.2, într-o lucrare ulterioară el va combina ambele abordări, în cadrul conceptului de reacţie în lanţ provocată de instruire.

5. Evaluarea nu este unul şi acelaşi lucru cu validarea, chiar dacă aceste două noţiuni sunt uneori confundate. Validarea nu reprezintă decât unul din aspectele evaluării şi se referă la aprecierea progreselor înregistrate în realizarea obiectivelor de curs sau de program. Prin urmare, sfera sa de cuprindere este mult mai redusă decât cea a evaluării. De-a lungul ultimilor câţiva ani, termenul de validare a ajuns să semnifice "aprobare de către o autoritate exterioară" - adică "acreditare". Spre exemplu, BTEC* este autoritatea de validare pentru colegiile şi universităţile care doresc să ofere cursuri finalizate cu acordarea de certificate BTEC. Validarea conferită de aceste autorităţi nu se acordă, firesţe, decât în urma unei evaluări complete şi temeinice, din toate punctele de vedere, a cursurilor respective.

6. Validarea, în sens de evaluare a obiectivelor, a fost tratată prima oară de Tyler (1949)[4], ale cărui idei au fost menţionate într-un capitol anterior. În viziunea lui Tyler, evaluarea trebuie să se refere la atingerea obiectivelor educaţionale (de învăţare). Acest punct de vedere a fost contestat însă pe motiv că are o sferă de acoperire prea îngustă şi exagerat de prescriptivă. Guba şi Lincoln (1981)[1] consideră că este o formă "pre-ordonată" de evaluare, adică se construieşte înainte de a începe evaluarea propriu-zisă, are în vedere numai rezultatele măsurabile, adoptă perspectiva evaluatorului etc. Teoriile mai recente propun în locul ei ceea ce Guba şi Lincoln denumesc evaluare "reactivă", care, spre deosebire de

---

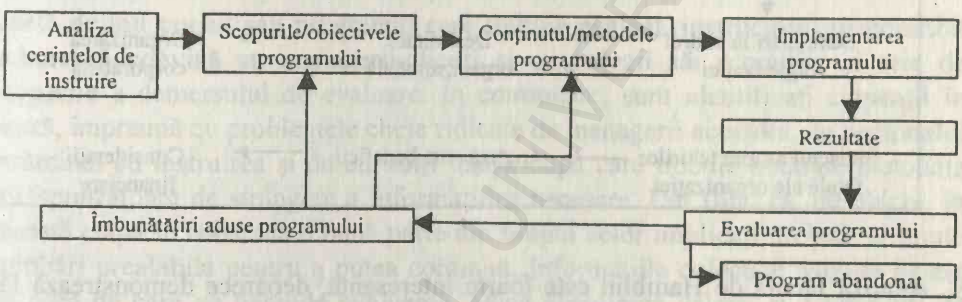
* *British Training and Enterprise Council* - BTEC - "Consiliul Britanic pentru Instruire Profesională şi Antreprenorială" este o organizaţie finanţată de stat care asigură programe de calificare şi re-calificare, precum şi diverse alte forme de sprijin pentru cei ce doresc să se încadreze în muncă, să promoveze în carieră sau să pornească o afacere proprie (n. trad.)

abordările pre-ordonate, are în vedere preocupările tuturor părţilor implicate, se adaptează în funcţie de schimbarea condiţiilor sau de apariţia unor noi informaţii şi pune un mai mare accent pe descrierea rezultatelor, decât pe măsurarea lor. În contextul volumului de faţă, abordarea pre-ordonată a evaluării s-ar potrivi mai bine în cazul instruirii care presupune executarea unor activităţi anume, spre exemplu instruirea de reconversie a piloţilor de pe un tip de avion pe altul; iar abordarea reactivă ar fi mai potrivită pentru evaluarea, spre exemplu, a dezvoltării deprinderilor sociale în cadrul unui program de perfecţionare managerială.

Evaluarea în cadrul instruirii

7. Locul pe care îl ocupă activităţile de evaluare în cadrul instruirii poate fi ilustrat cu ajutorul unei diagrame, după cum urmează (Figura 30.1):

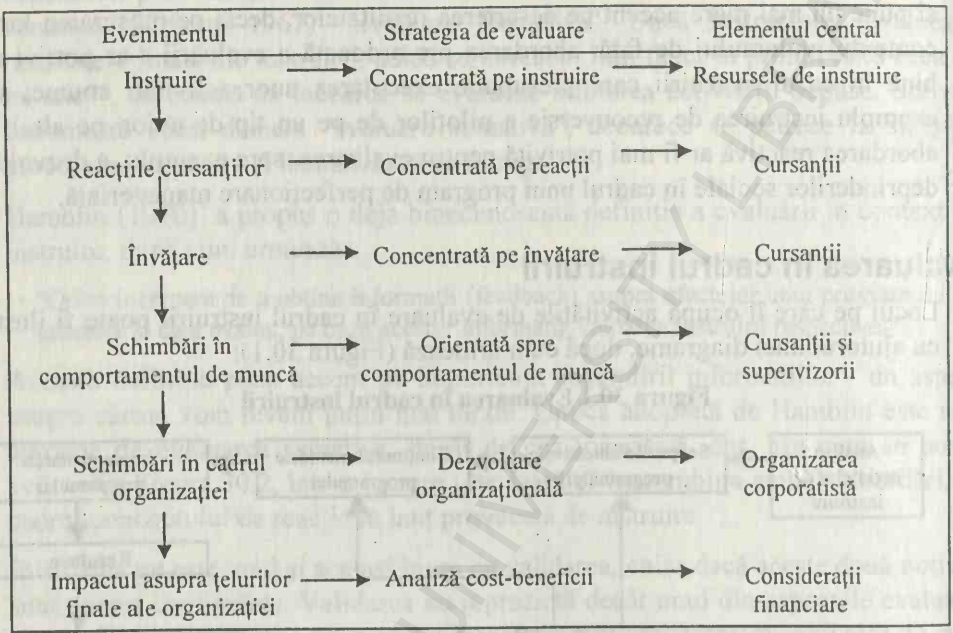
Figura 30.1 Evaluarea în cadrul instruirii



Privind lucrurile dintr-o perspectivă sistemică, în procesul descris mai sus inputurile (sau intrările) sunt reprezentate de scopurile programului, conţinutul acestuia şi metodele de învăţare folosite; procesul în sine este reprezentat de implementarea programului, iar produsul final (sau outputurile) este reprezentat de rezultate. Acestea din urmă pot fi rezultate intenţionate, conform definiţiilor din obiectivele programului, sau neintenţionate, pe care autorii programului nu le-au luat în calcul atunci când l-au proiectat. Abordările de tip pre-ordonat ar putea foarte bine să scape din vedere aceste rezultate neintenţionate, pe când o abordare reactivă s-ar plasa exact la polul opus, căutând în mod activ să depisteze astfel de rezultate. Ca exemplu de rezultat neintenţionat am putea lua îmbunătăţirea comunicării sau înţelegerii între grupurile angrenate în program sau creşterea sensibilă a gradului de motivaţie individuală. După evaluare, programul este fie abandonat, fie îmbunătăţit. Îmbunătăţirile se încorporează în scopurile/obiectivele programului şi în conţinutul acestuia.

8. Hamblin (1974)[5], într-o lucrare clasică asupra evaluării în activităţi de instruire, a identificat o serie de strategii de evaluare în legătură directă cu efectele instruirii. Conform opticii lui Hamblin, instruirea poate determina o reacţie în lanţ în cadrul organizaţiei şi pentru fiecare etapă determinantă se poate alege o strategie specifică de evaluare (vezi Figura 30.2):

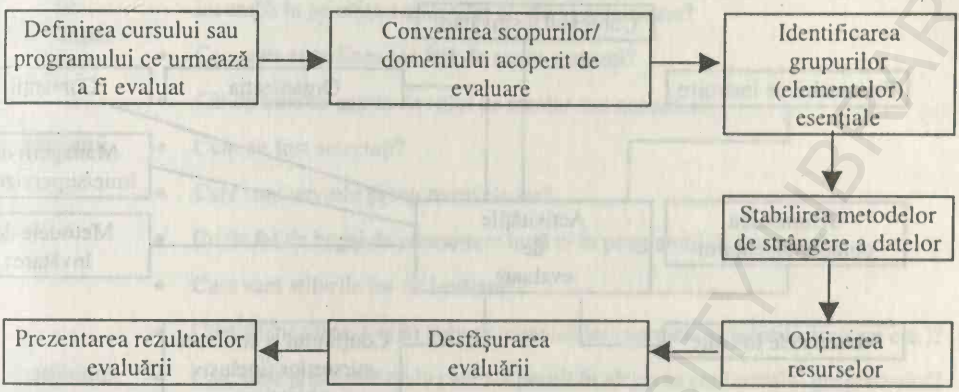
Figura 30.2 Efectele instruirii şi strategiile de evaluare (adaptare după Hamblin, 1974)



9. Analiza făcută de Hamblin este foarte interesantă, deoarece demonstrează faptul că evaluarea poate fi desfăşurată la mai multe niveluri diferite - fiecare cu propriile posibilităţi de evaluare şi, adesea, cu elemente diferite de concentrare a atenţiei. În general vorbind, primele trei niveluri au toate şansele să facă obiectul evaluării formative, pe când celelalte trei vor fi de obicei supuse unei evaluări sumative. Lanţul efectelor, cu strategiile aferente, evidenţiază diversele puncte de vedere asupra instruirii ce pot să apară într-o situaţie reală. Personalul de instruire, spre exemplu, tinde să ia în discuţie resursele utilizate şi reacţiile/comportamentul cursanţilor. Managerii de linie tind să ia în discuţie gradul de relevanţă al instruirii pentru activitatea vizată, precum şi comportamentul angajaţilor din subordine. Managerii cu vechime tind să ia în discuţie costurile instruirii, precum şi beneficiile pe care le-ar putea aduce organizaţiei în întregul său.

10. Cu excepţia, poate, a evaluării formative de rutină, desfăşurate de instructorii calificaţi, majoritatea demersurilor de evaluare trebuie convenite şi planificate de comun acord între instructori şi diversele părţi interesate. Figura 30.3 ilustrează o posibilă succesiune de evenimente în implementarea unui demers de evaluare:

Figura 30.3 Planificarea unui demers de evaluare



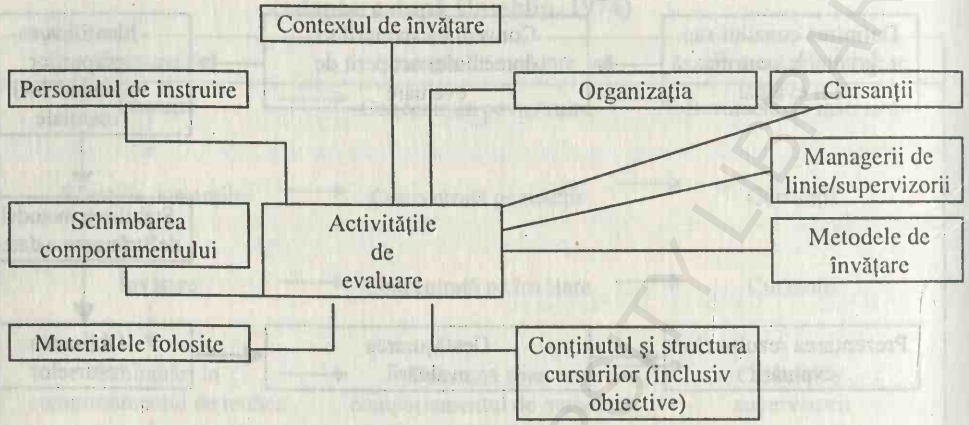
11. Odată definit cursul sau programul care trebuie evaluat, instructorul responsabil trebuie să convină cu managerii-clienţi şi cu colegii săi scopurile şi aria de acoperire a demersului de evaluare. În continuare, sunt identificaţi cursanţii în cauză, împreună cu problemele cheie ridicate de managerii acestora, de personalul însărcinat cu instruirea şi de cursanţi înşişi, după care trebuie hotărâte metodele corespunzătoare de strângere a informaţiilor necesare. Dat fiind că, de obicei, în această etapă se consumă o bună parte din timpul celor implicaţi, trebuie obţinute aprobări prealabile pentru a putea continua. Informaţiile colectate asigură datele de bază de care va depinde evaluarea, adică aprecierea valorii şi a gradului de utilitate. În final, rezultatele evaluării sunt puse la dispoziţia uneia sau mai multora dintre părţile implicate.

Subiectul evaluării

12. Chestiunile care fac subiectul evaluării sunt extrem de vaste şi de numeroase. După cum se poate vedea în Figura 30.4, domeniul de aplicare îi cuprinde nu numai pe cursanţi şi pe instructorii lor, ci şi contextul de învăţare, conţinutul cursului, metodele de predare folosite şi materialele utilizate în cadrul programului.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 30.4 Subiectul evaluării



Fiecare dintre factorii menţionaţi mai sus dă naştere unor noi probleme pentru evaluatori, atunci când trebuie să determine eficacitatea unui program. O evaluare exhaustivă este de natură să acopere cea mai mare parte a acestor probleme, dacă nu toate. O evaluare parţială va acoperi numai factorii selectaţi, de exemplu conţinutul şi structura cursului.

13. Tipurile de probleme care pot apărea ca urmare a diverşilor factori de influenţă, sunt ilustrate în Figura 30.5 de mai jos, care ia ca exemplu un program de instruire pentru cursanţi cu studii superioare, în cadrul unui grup important de firme având ca obiect de activitate comerţul en detail.

Figura 30.5 Evaluarea unui program de instruire pentru cursanţi cu studii superioare

Factorul	Probleme pentru evaluatori
Contextul de învăţare	• Ce standarde de comportament trebuie să atingă cursanţii cu studii superioare?
	• Cum sunt priviţi absolvenţii de studii superioare în cadrul organizaţiei?
	• Care este impactul exercitat de ceilalţi factori asupra cursanţilor cu studii superioare?
Organizaţia	• Cum se descurcă structura managerială cu absolvenţii de studii superioare, în cadrul proiectelor de scurtă durată derulate pe departamente?
	• Care sunt problemele pe care le ridică structura materială a organizaţiei?
Personalul de instruire	• Cât de bine calificate sunt cadrele însărcinate cu derularea instruirii?
	• Au ele suficientă experienţă pentru a face faţă unor cursanţi cu studii superioare?
	• Care este gama de competenţe disponibile în grupul de cadre respectiv?

Managerii de linie/supervizorii	• Cât de bine sunt informaţi în legătură cu responsabilităţile de instruire care le incumbă în privinţa cursanţilor cu studii superioare? • Care este atitudinea lor faţă de aceşti cursanţi? • Cât de bine se achită de rolul de mentor sau consilier?
Cursanţii	• Cum au fost selectaţi? • Care sunt nevoile şi/sau motivele lor? • Cu ce fel de bagaj de cunoaştere intră ei în programul de instruire? • Care sunt stilurile lor de învăţare? • Cum se încadrează ei în cultura organizaţiei (normele şi valorile acesteia etc.)?
Conţinutul şi structura programului	• Care sunt premisele de la care s-a pornit în alegerea conţinutului programului? • Cât de adecvate au fost scopurile şi obiectivele cursurilor? • Cât de bine au fost interconectate diversele elemente de program? • În ce măsură s-a prevăzut punerea în legătură a teoriei cu practica şi viceversa? • Au avut cursanţii posibilitatea de a influenţa tipul şi direcţia de evoluţie a propriilor programe personale? • Cât de pertinent a fost conţinutul cursurilor?
Metodele de învăţare	• Care a fost gama de metode folosite pe parcursul programului? • Cât de adecvate sau de eficiente au fost metodele alese? • În ce măsură s-au luat în considerare stilurile de învăţare, pentru alegerea metodelor adecvate? • Cât de bine au aplicat cadrele de instruire şi/sau cadrele de linie, metodele de învăţare alese?
Materialele folosite	• Ce fel de materiale auxiliare au fost utilizate şi pe ce bază au fost ele selectate? • Cât de utile le-au fost cursanţilor aceste materiale auxiliare? • Ce fel de documentaţie s-a folosit pentru a indica progresele înregistrate la nivel individual sau alte forme de feedback? • Ce fel de documente programatice sau procedurale s-au folosit pe parcursul programului?
Schimbările de comportament	• Ce fel de schimbări s-au observat în evoluţia cursanţilor? • În ce măsură s-au observat schimbările dorite? • Ce schimbări neprevăzute au avut loc? • Ce metode au fost utilizate pentru evaluarea progresului individual în parcurgerea cursului/programului?

Strângerea datelor pentru evaluare

14. Evaluatorii au la dispoziţie mai multe metode de colectare a datelor. Cele mai importante sunt după cum urmează:

❶ Interviuri cu părţile implicate

Acestea pot fi relativ structurate, cu întrebări pre-determinate puse fiecărei persoane intervievate, sau pot fi relativ deschise, cu întrebări exploratorii puse pe parcursul interviului atunci când se consideră necesar şi în funcţie de ceea ce se consideră necesar.

❷ Chestionare

Acestea sunt liste de întrebări pre-determinate la care se pot cere diverse tipuri de răspuns, începând cu bifarea variantei considerate adecvate şi până la formularea de comentarii exhaustive.

❸ Observarea comportamentului

În majoritatea situaţiilor, activităţile de observare în vederea evaluării instruirii sunt efectuate de observatori externi, cum ar fi instructori calificaţi şi manageri de linie/supervizori. Instructorii observă comportamentul celor angrenaţi în procese de instruire cu scoatere din producţie, în timp ce personalul de linie observă comportamentului cursanţilor după revenirea la locul de muncă.

❹ Testare

Aici este vorba de probe practice de verificare a cunoştinţelor sau deprinderilor dobândite, concepute de o manieră strict dirijată, astfel încât să se poată compara rezultatele obţinute de fiecare candidat, fie cu performanţa unor persoane similare supuse testării în aceleaşi condiţii (raportare la normă), fie cu numărul de răspunsuri corecte date (raportare la criteriu).

❺ Analiza materialelor

Se referă la orice tip de analiză a materialelor de predare/învăţare folosite, cum ar fi studiile de caz, exerciţii de interpretare a rolurilor, documentaţie auxiliară, formularea obiectivelor, programe analitice de curs etc.

❻ Analiza datelor de evidenţă

În cazul evaluării prin analiza cost-beneficiu, se poate recurge la analiza datelor de evidenţă, pentru a vedea ce îmbunătăţiri au fost aduse în termeni de producţie realizată, sau ce reduceri s-au înregistrat la nivel de rată a pierderilor, rată a accidentelor de muncă, întârzieri în producţie etc.

15. Chestionarele reprezintă o metodă de strângere a datelor extrem de populară în rândul personalului de instruire. Cu toate acestea, utilitatea şi relevanţa datelor

culese prin intermediul acestui instrument vor depinde direct de pertinenţa şi modul de redactare a întrebărilor. Ar fi deci extrem de util să luăm în discuţie câţiva dintre cei mai importanţi factori care influenţează modul de alcătuire a unui chestionar. În primul şi-n primul rând, înainte de a porni să concepem un chestionar, trebuie să dăm răspuns la trei întrebări fundamentale, după cum urmează:

❶ Care este scopul urmărit prin sondajul respectiv?

De exemplu: să obţinem impresii generale cu privire la activitatea de instruire sau să evidenţiem concluzii specifice asupra unor aspecte de detaliu?

❷ Cui se adresează chestionarul pe care-l proiectăm?

De exemplu: cursanţilor? managerilor de linie? unor grupuri de specialitate?

❸ Ce resurse avem la dispoziţie pentru derularea unui sondaj prin chestionar?

De exemplu: specialişti în conceperea de chestionare, aparatură de procesare texte, analiza computerizată a rezultatelor etc.?

16. Dacă toate cele trei probleme de mai sus sunt rezolvate, putem trece la munca propriu-zisă de proiectare a chestionarului. Pentru aceasta, trebuie luate decizii în legătură cu:

❶ *conţinutul* întrebărilor

adică gradul lor de relevanţă şi concretețe, din punct de vedere al scopului propus

❷ modul de *formulare* a întrebărilor

adică necesitatea de a fi formulate clar, fără risc de interpretare tendenţioasă etc.

❸ *succesiunea* întrebărilor

adică întrebările trebuie să se succeadă în mod logic, să stârnească interesul celui chestionat etc.

❹ *tipul de răspuns* dorit

de exemplu: bifarea unei singure variante de răspuns, variante multiple de răspuns, întrebări deschise etc.

17. Nu este deloc uşor să pui numai întrebări pertinente, clare şi concrete. Realitatea este că majoritatea chestionarelor trebuie proiectate şi re-proiectate de mai multe ori, adesea prin utilizarea unui chestionar "pilot", care reprezintă un set de întrebări de probă destinate să testeze reacţiile iniţiale ale unui eşantion de subiecţi din grupul vizat, pentru a se revizui apoi întrebările în lumina feedback-

ului obţinut. În evaluarea pertinenţei unui chestionar, proiectanţii acestuia trebuie să-şi pună următoarele întrebări:

- Este această întrebare realmente necesară?
- De câte întrebări avem nevoie pentru a acoperi acest subiect?
- Este această întrebare suficient de clară pentru a fi înţeleasă aşa cum trebuie?
- Există riscul ca această întrebare să fie interpretată în mod eronat?
- Dispun subiecţii de informaţiile necesare pentru a răspunde la întrebări?
- Cum vor reacţiona subiecţii la această întrebare?
- Există vreun risc de contestare a modului în care a fost formulată această întrebare?
- Există vreo posibilitate de a cuantifica modul în care s-a răspuns la această întrebare?
- Cum am putea rezolva problema răspunsurilor exclusiv calitative?

18. Ceva mai jos avem două exemple tipice de chestionare. În Figura 30.6 este ilustrat genul de răspuns cu alegere a unei singure variante, ce i s-ar putea solicita unui manager de linie cu privire la capacităţile de conducere şi delegare dobândite de un supervizor din subordinea sa, după absolvirea unui curs de instruire. În Figura 30.7 este prezentat un exemplu tipic de chestionar pe care l-ar putea completa studenţii de colegiu atunci când li se cere opinia în legătură cu performanţa lectorilor de curs.

Figura 30.6 Chestionar în materie de schimbare comportamentală

În ce măsură se poate spune că s-a schimbat comportamentul profesional al subiectului, după absolvirea cursului de conducere şi delegare?					
Activităţi/aptitudini esenţiale	**Îmbunătăţire semnificativă**	**Îmbunătăţire parţială**	**Nici o schimbare**	**Înrăutăţire**	**Imposibil de determinat**
Comunicarea cu personalul					
Delegarea sarcinilor					
Motivarea personalului					
Soluţionarea reclamaţiilor					
Elaborarea deciziilor					
Evaluarea personalului etc. etc.					

Pe baza răspunsurilor primite la chestionar, evaluatorul poate să judece schimbările relative produse ca rezultat al cursului de instruire. Acolo unde răspunsul managerului nu pare suficient de clar, evaluatorul poate să reia în discuţie chestiunea respectivă, pentru a obţine toate clarificările necesare.

Figura 30.7 Performanţa lectorului din perspectiva studentului

În ce măsură se poate spune că performanţa lectorului se încadrează în fiecare dintre caracterizările enumerate mai jos?				
Factorul	Complet	Parţial	Destul de rar	Deloc
Oferă explicaţii clare				
Oferă exemple pertinente				
Utilizează mijloace auxiliare de tip vizual				
Prezintă materialele de curs într-o manieră interesantă				
Ştie să sublinieze, la intensitatea cuvenită, aspectele esenţiale ale materialului prezentat				
Încurajează dialogul şi dezbaterea la clasă				
Manifestă înţelegere şi sprijin pentru studenţii cu probleme etc. etc.				

19. Chestionarul pentru studenţi poate conţine o serie de întrebări privind aspecte comportamentale, iar studenţilor li se cere să spună în ce măsură comportamentul unui anumit lector poate fi caracterizat cu ajutorul acestor afirmaţii.

Prezentarea rezultatelor evaluării

20. Odată adunate şi analizate materialele de evaluare, personalul însărcinat cu instruirea trebuie să întocmească un raport pe care să-l înainteze uneia sau mai multora dintre părţile interesate. Dacă scopul iniţial al evaluării este de a aduce la cunoştinţă posibilităţile oferite de un anumit program, atunci raportul este distribuit pe scară largă în rândul foştilor şi potenţialilor participanţi precum şi al managerilor acestora. Dacă scopul este de a investiga, în mod cât mai discret, unele aspecte delicate din maniera de a conduce a anumitor persoane, atunci este posibil ca raportul să fie înaintat doar managerilor-clienţi respectivi şi anumitor responsabili cu activitatea de instruire. Multe evaluări nu ajung niciodată să treacă, în mod oficial, de graniţele departamentului însărcinat cu instruirea, rezultatele fiind utilizate pentru a modifica viitoarele cursuri în lumina feedback-ului obţinut. Acolo unde evaluarea este eminamente de tip formativ, această situaţie este pe deplin justificată. Acolo unde evaluarea este, însă, de tip sumativ, managerii superiori şi celelalte părţi implicate pot dori, probabil, ca rapoartele de evaluare să fie puse la dispoziţia cât mai multor grupuri de decizie şi a cât mai multor persoane cu rol decisiv.

Concluzie

21. Evaluarea activităţilor de instruire poate fi desfăşurată la mai multe niveluri şi pe mai multe căi. Cele mai fructuoase evaluări sunt de obicei cele care examinează nu doar unul sau doi factori de acţiune, ci o serie întreagă de asemenea factori. În fine, dat fiind rolul pe care-l ocupă în promovarea scopurilor organizaţionale, instruirea trebuie considerată ca având beneficii concrete pentru cei care iau parte la ea. Utilitatea sa - adică valoarea de utilizare - va fi întotdeauna mai mare decât eventuala valoare intrinsecă de care s-ar putea bucura.

Lista referinţelor

1. Guba, E.G. şi Lincoln, Y.S. (1981), *Effective Evaluation*, Jossey-Bass.
2. Scriven, M. (1967), *The Methodology of Evaluation*, AERA Monography, Rand McNally.
3. Hamblin, A.C. (1970), 'Evaluation of Training', supliment la *Industrial Training International*, No. 54.
4. Tyler, R.W. (1949), *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, University of Chicago Press.
5. Hamblin, A.C. (1974), *Evaluation and Control of Training*, McGraw-Hill.

31 Dezvoltarea managerială

Introducere

1. În domeniul dezvoltării profesionale a angajaţilor, luat ca întreg, dezvoltarea managerială a devenit o problemă importantă şi de sine stătătoare, elaborându-şi propriile tehnici, propriile practici şi propria literatură de specialitate. Capitolul de faţă trece în revistă subiectul dezvoltării manageriale, începând cu câteva definiţii, continuând cu o evaluare a metodologiei şi practicii specifice din acest domeniu şi încheind cu o scurtă analiză a raporturilor între dezvoltarea managerială, pe de o parte, şi politicile organizaţionale împreună cu cultura organizaţională, pe de altă parte.

Dezvoltarea managerială - câteva definiţii

2. Definiţiile prezentate în continuare evidenţiază câteva diferenţe de accent în caracterizarea noţiunii de "dezvoltare managerială":

    1. "... dezvoltarea managerială trebuie să aibă ca obiect toţi managerii din cadrul întreprinderii. Scopul ei trebuie să fie stimularea tuturor în direcţia dezvoltării şi autoperfecţionării. Ea trebuie să se concentreze mai degrabă pe performanţă decât pe promisiune şi mai degrabă pe cerinţele zilei de mâine decât pe cele ale zilei de azi."

Drucker (1955) *The Practice of Management*[1] ("Practica managerială").

Prin această definiție, Drucker era cu mult înaintea timpului său, mai ales prin aceea că vedea dezvoltarea managerială sub formă de autoperfecționare în cadrul întregii structuri manageriale și prin recunoașterea importanței pe care o prezintă pregătirea schimbării în organizație.

2. "... orice efort de a îmbunătăți eficacitatea managerială printr-un proces planificat și deliberat de învățare."

   MSC (1978)[2] *Policy paper on Management Development* ("Declarație de principii cu privire la dezvoltarea managerială")

Această definiție generală pune accentul pe vasta gamă de opțiuni disponibile pentru organizațiile care doresc să treacă la dezvoltare managerială și scoate în evidență necesitatea unei abordări sistematice.

3. "... dezvoltarea este îmbunătățirea continuă a eficacității în cadrul unui sistem particular, care poate fi chiar și o persoană, dar în cazul dezvoltării manageriale este funcțiunea de management a unei organizații ..."

   Morris (1978) *Management Development and Development Management*[3] ("Dezvoltarea managerială și managementul dezvoltării")

Profesorul Morris vede dezvoltarea managerială ca parte din procesul de înnoire a organizației, implicația fiind că se poate aplica o mare varietate de abordări metodologice.

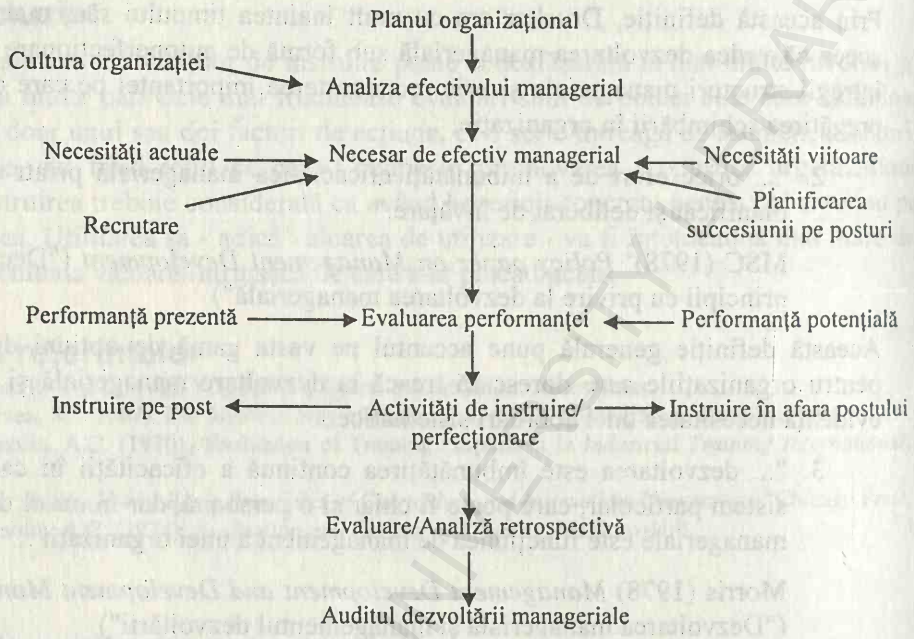
4. "În unele organizații, dezvoltarea managerială va pune accent în primul rând pe instruirea și educarea managerilor. În altele ... poate fi văzută ca modalitate de schimbare a stilului managerial ... Iar în altele ... accentul principal va fi pus pe sistemele formalizate ... în paralel cu evaluările de performanță și planningul de carieră ..."

   Easterby-Smith et al (1980) *Auditing Management Development*[4] (Auditul dezvoltării manageriale)

În urma studiilor întreprinse - în cadrul cărora au cercetat experiența practică de perfecționare a sute de manageri - Easterby Smith și colegii săi au constatat existența unei mari diversități în optica de abordare a dezvoltării manageriale.

3. Deși nu putem pretinde, în nici un caz, că majoritatea sistemelor de dezvoltare managerială ar fi organizate în mod convențional, structura de activități pe care o presupune acest tip de abordare poate fi extrem de sugestivă. În Figura 31.1 este prezentată gama de elemente caracteristice pe care le va conține, de obicei, un sistem instituționalizat.

Figura 31.1 Sistem instituţionalizat de dezvoltare managerială



În cadrul unui sistem instituţionalizat, nevoia de dezvoltarea managerială reiese din necesităţile exprimate în planurile şi analizele de personal, aşa cum sunt acestea influenţate de cultura organizaţională sau de sistemul ei de valori. Nevoia de manageri, prezentă şi viitoare, presupune acţiuni de recrutare şi de planificare a succesiunii pe posturi. Performanţa managerilor este evaluată formal din punctul de vedere al nivelului de realizare prezent şi potenţial. Îmbunătăţirea performanţei este abordată prin intermediul unor activităţi de instruire şi dezvoltare variate, care sunt evaluate la nivel individual şi, în anumite cazuri, pot face şi obiectul unui demers separat de audit al dezvoltării manageriale.

4. În materie de dezvoltare managerială, există trei tendinţele fundamentale, pe care le putem discerne în marea varietate de posibile abordări, după cum urmează:

   ❶ Îmbunătăţirea gradului de eficienţă a managerului individual. (adică, "Măsura în care managerul reuşeşte să îndeplinească exigenţele în materie de rezultate, aferente postului său." Reddin, 1970)[5]

   ❷ Îmbunătăţirea performanţei manageriale în întregul său.

   ❸ Îmbunătăţirea eficienţei organizaţiei (adică, atingerea obiectivelor organizaţionale prin eforturile concertate ale tuturor membrilor organizaţiei).

5. În practică, prima dintre aceste tendinţe se concretizează prin activităţi specifice de educaţie şi instruire, destinate să satisfacă necesităţile imediate şi pe termen scurt ale managerilor individuali. Cea de-a doua tendinţă este dirijată în mai mare

măsură spre necesitățile comune şi pe termen mediu ale grupurilor de manageri, iar cea de-a treia are în vedere nevoile pe termen mediu şi lung ale organizației ca întreg, în efortul său de a se adapta la presiunile din mediul înconjurător. Dacă ne gândim numai la primele două tendințe, o primă întrebare foarte importantă este: "Ce anume trebuie să ştie şi să facă managerii pentru a deveni eficienți?" Această întrebare face obiectul de discuție al următoarelor două paragrafe. Cea de-a treia tendință va fi examinată mai în detaliu spre sfârşitul acestui capitol.

Activitatea managerială - cunoştințe şi aptitudini

6. În clasica sa definiție a managementului, Fayol (1949)[6] consideră că:

> "Managementul înseamnă a previziona şi a planifica, a organiza, a comanda, a coordona şi a controla."

O astfel de definiție suferă din cauza prea marii ei generalizări. Nu ne spune ce anume trebuie să ştie sau să facă managerii pentru a putea să-şi îndeplinească funcțiile definite. În anii din urmă, accentul s-a deplasat spre ce anume fac efectiv managerii în practică (de exemplu: Mintzberg, 1973[7] şi Stewart, 1982[8]). Acest tip de abordare a dus la apariția unor noi direcții de acțiune, printre care ideea de a determina domeniile de cunoaştere şi competență specifice posturilor manageriale.

7. Un exemplu pertinent în acest sens este cel furnizat de Pedler et al (1994)[9], prin lista lor de atribute ale managerului "de succes". Lista respectivă cuprinde următoarele trăsături caracteristice ale managerului eficient:

1. Stăpâneşte datele de bază.
2. Are cunoştințe profesionale relevante.
3. Acordă evenimentelor o atenție neîntreruptă.
4. Are aptitudini analitice, de rezolvare a problemelor, de luare a deciziilor şi de raționament comparativ.
5. Are calități şi aptitudini sociale.
6. Are rezistență emoțională.
7. Are o atitudine proactivă, adică răspunde evenimentelor într-un mod ofensiv.
8. Are imaginație şi creativitate.
9. Are suplețe în gândire.
10. Are deprinderi de învățare bine echilibrate.
11. Are capacitatea de a se cunoaşte pe sine.

Deşi lista de mai sus seamănă cu o variantă ceva mai prozaică a poemului lui Kipling "If", ea este totuşi de natură să dea naştere la alte întrebări (aşa cum recunosc, de fapt, înşişi autorii ei), ajutând la stabilirea direcţiilor în care managerii trebuie să-şi gândească eforturile de eficientizare a activităţii.

8. În legătură cu fiecare dintre aceste unsprezece trăsături, Pedler şi colegii săi au ridicat mai multe întrebări, pentru a da managerilor posibilitatea să se auto-evalueze atunci când încep o serie de exerciţii de auto-perfecţionare concepute pe baza acestei liste. Rosemary Stewart (1982)[8] adoptă o perspectivă destul de diferită, atunci când analizează activităţile unui manager. Autoarea studiază aceste activităţi din punct de vedere al cerinţelor, constrângerilor şi opţiunilor existente pentru managerul respectiv. Activităţile sunt definite din acest punct de vedere, iar managerii sunt încurajaţi să caute posibilităţi de lărgire a gamei de opţiuni disponibile, precum şi să înveţe cum să facă faţă lucrurilor care nu pot fi schimbate.

9. Un alt tip de optică asupra activităţilor manageriale este cel exprimat de Simons şi Brennan (1981)[10]:

   "... un bun management înseamnă:

   1. A analiza în mod frecvent performanţa realizată la nivel de grup ...
   2. ... a asculta opiniile fiecăruia asupra situaţiei şi a modului cum pot fi îmbunătăţite lucrurile ...
   3. A propune o soluţie şi a obţine angajamentul de participare la implementarea ei ... în conformitate cu scopurile ... sistemului."

   Acest punct de vedere particular pune accent pe aspectele de conducere a oamenilor, pe care le presupune un post managerial.

10. Dacă luăm în considerare întreg ansamblul acestor puncte de vedere asupra activităţii manageriale, putem discerne patru elemente cheie relative la ceea ce ar trebui să ştie sau să poată face un manager, după cum urmează:

    - *Cunoştinţele manageriale* - ceea ce trebuie să ştie managerul în legătură cu organizaţia, activitatea pe post, procedurile de urmat etc.
    - *Aptitudinile manageriale* - competenţele în materie de soluţionare a problemelor, deprinderile sociale şi alte competenţe pe care managerul trebuie să le poată exercita în practică.
    - *Atitudinea managerială* - ceea ce managerul trebuie să accepte din punct de vedere al stăpânirii condiţiilor de stres, al relaţiilor cu clienţii etc.
    - *Stilul managerial* - aşteptările celor din jur în legătură cu modul în care managerul îşi exercită autoritatea de conducere.

    Aceste patru elemente pot fi găsite în majoritatea programelor de dezvoltare managerială, fie ele pentru indivizi sau grupuri. Totodată, ele reprezintă o

componentă definitorie a standardelor ocupaționale elaborate pentru posturile manageriale (vezi Capitolul 29).

Metode de dezvoltare managerială

11. Diversele metode utilizate în activitatea de dezvoltare managerială pot fi împărțite în trei mari categorii, după cum urmează:

    ❶ *Educația managerială* - cursuri organizate de universități sau colegii din sectorul public, finalizate cu certificarea absolvirii - spre exemplu, diploma de MBA, diplome de studii manageriale și diversele certificate profesionale eliberate în urma examinării de către Institutul pentru Managementul de Personal; nivelul de muncă este văzut ca experiență pe post, iar accentul se pune pe dobândirea de cunoștințe și pe teorie.

    ❷ *Instruirea managerială* - cursuri interne și externe, cu scoatere din producție, cu accent pe dobândirea de cunoștințe de specialitate și de deprinderi specifice postului; oarecare efort de învățare prin experiență, cu ajutorul exercițiilor practice înglobate în materia de curs.

    ❸ *Învățare prin experiență* - "studiu prin practică", adică activitatea pe post, de obicei cu sprijinul și îndrumarea unui superior sau coleg mai experimentat.

12. Din aceste trei categorii, primele două au fost cel mai mult discreditate, din multe puncte de vedere. Autori cum ar fi Humble (1967)[11] și Hague (1974)[12] au criticat deschis metodele de instruire în exteriorul locului de muncă, pe motivul lipsei de relevanță pentru necesitățile "reale". Humble a propus ca alternativă metoda managementului prin obiective (*Management By Objectives* sau *MBO*) - în esență, este vorba de un demers de stabilire în comun a scopurilor vizate, prin care managerul și superiorul său identifică prioritățile de acțiune, convin scopurile ce trebuie atinse și instituie un sistem clar pentru (a) urmărirea progreselor înregistrate de manager și (b) asigurarea sprijinului necesar, după caz. Acest tip de abordare poate reprezenta o modalitate extrem de eficientă în perfecționarea capacităților și experienței manageriale. Hague, pe de altă parte, se declară adeptul a ceea ce chiar el numește "auto-perfecționare executivă" - adică, practic, experiență îndrumată efectiv pe post.

    Majoritatea abordărilor contemporane în materie de dezvoltare managerială se concentrează pe învățarea prin experiență practică direct pe post, retrogradând cursurile la un rol eminamente secundar.

Dezvoltarea managerială prin abordări bazate pe experiență practică

13. Cele mai larg utilizate metode de natură practică sunt: îndrumare/practică dirijată, mentorat, delegare, proiecte, detașare/rotația posturilor. Vom examina pe scurt

fiecare dintre aceste metode, evidenţiindu-le pe rând elementele cheie şi avantajele specifice (Figura 31.2):

Figura 31.2 Metode de natură practică în dezvoltarea managerială

METODA	TRĂSĂTURILE PRINCIPALE	AVANTAJELE SPECIFICE
• Îndrumare/ Practică dirijată/ Mentorat	Implicarea deliberată şi planificată a managerului în consilierea şi sprijinirea managerilor juniori (stagiari) pentru atingerea unei performanţe eficiente pe post Presupune învăţare asistată prin descoperire	Relevantă pentru cel care învaţă Îmbunătăţeşte colaborarea Feedback optim pentru cel care învaţă
• Delegare	Managerul conferă responsabilităţi specifice, autoritate şi resurse Performanţa este permanent urmărită	Cel care învaţă are posibilitatea să deţină în mod real responsabilitatea rezultatelor
• Proiecte	Se lucrează concentrat asupra unei probleme sau ocazii particulare, de către un individ sau o echipă, în vederea elaborării unor propuneri concrete, într-un interval dat de timp	Poate asigura un grad foarte ridicat de implicare şi angajament Utilizează competenţe în materie de rezolvare a problemelor şi de negociere
• Detaşări	Managerul este numit pe un post din cadrul altui departament sau al altei unităţi organizatorice, pentru o perioadă limitată de timp	Experienţă valoroasă derivată din îndeplinirea sarcinilor repartizate Se pune la încercare capacitatea individuală de performanţă

Îndrumarea/Practica dirijată

14. Conform definiţiei din dicţionarul termenilor de management, îndrumarea (în engleză, *coaching*) este:

> "Instruirea managerială la nivel individual sau de grup restrâns, caracterizată prin instruire în cadrul activităţii normale pe post, evaluare permanentă, consiliere personală şi studiu individual."[13]

Definiţiile pe care dicţionarele obişnuite le dau noţiunii de "îndrumător" şi, prin extensie, de "îndrumare", fac în general referire la instruirea uneia sau mai multor persoane de către o altă persoană, care apelează în acest scop la metoda instrucţiei, demonstraţiei şi practicii concrete. Spre deosebire de alte metode de

instruiRe, care foarte adesea au ca obiect predarea de *date sau cunoştinţe teoretice*, îndrumarea constă din a-i ajuta pe ceilalţi să înveţe *cum să facă* anumite lucruri. Nu trebuie, deci, să ne surprindă că acest termen este de multe ori asociat cu activităţi sportive şi alte deprinderi de natură practică, spre exemplu a învăţa cum se cântă la un instrument muzical. Ideea de îndrumare are la bază efortul unei persoane competente, care îşi transmite aceste competenţe, într-un mod eminamente apropiat, asupra unei alte persoane sau a unui grup restrâns de persoane. Îndrumătorii, prin consecinţă, trebuie să fie oameni deja bine pregătiţi şi extrem de competenţi; oameni care şi-au dovedit deja valoarea, atât în faţa celor de acelaşi rang cu ei, cât şi în faţa publicului lor.

15. Altădată, îndrumarea reprezenta un element central al sistemului de ucenicie, care s-a dezvoltat pe întreg teritoriul Europei în vederea păstrării şi perfecţionării meseriilor de bază. Modelul avea la bază activitatea concretă de muncă, prin care meseriaşul calificat îi transmitea ucenicului cunoştinţele sale în legătură cu exercitarea la standardele necesare a meseriei respective, asigurându-i astfel premisele unei cariere profesionale pentru toată viaţa. În ziua de azi, modelul uceniciei pare să revină în actualitate odată cu sistemul de *Modern Apprenticeships* - "Ucenicii moderne", deschise doritorilor de ambe sexe, şi care au ca scop îmbunătăţirea standardelor şi a calităţii din mai multe domenii cheie de calificare. Contextul în care se derulează îndrumarea profesională este activitatea de la locul de muncă, indiferent dacă vorbim despre ucenici sau, din punctul de vedere al acestui capitol, despre manageri. Parsloe (1992)[14] a identificat patru roluri distincte de îndrumare, care pot fi rezumate după cum urmează:

❶ instructorul "practician", de la care se învaţă "alfabetul meseriei" (pentru ucenicii/stagiarii fără experienţă);

❷ instructorul "observator", de la care se învaţă perfecţionarea competenţei (pentru ucenicii/stagiarii experimentaţi);

❸ instructorul "asistent", care vine în sprijinul ucenicilor/stagiarilor cu ajutorul unei scheme de învăţare flexibile;

❹ instructorul "calificator", care îi ajută pe ucenici/stagiari să dobândească anumite competenţe specifice pentru o calificare oficială.

16. În dezvoltarea managerială, cele mai frecvente roluri sunt cel "practician" şi cel de "calificator", acesta din urmă transformându-se adesea într-unul de "mentorat" (vezi mai jos). În mod tipic, managerii trebuie să dobândească deprinderi şi competenţe în domenii cum ar fi comunicarea, conducerea unui colectiv, evaluarea personalului, soluţionarea reclamaţiilor de muncă, planificarea activităţii şi bugetarea. Toate aceste elemente specifice poziţiei manageriale îl fac adesea pe deţinătorul unui astfel de post să se simtă expus şi vulnerabil, fiind deci necesar un sprijin constructiv şi bine dirijat pentru consolidarea capacităţilor şi a

încrederii în sine. Prezenţa unui coleg competent şi preţuit, cu care să poată discuta în ce mod trebuie depăşite anumite situaţii, poate elimina sentimentele de stânjeneală şi erorile grave de discernământ care afectează uneori procesul de învăţare. Evident, îndrumătorii trebuie aleşi cu cea mai mare atenţie şi prudenţă. La fel ca în toate celelalte domenii ale învăţării, nu contează numai *ce* ştie şi *ce* poate face o persoană, ci, mai presus de toate, contează *capacitatea de a transfera şi asupra altora propriile cunoştinţe şi aptitudini.*

Mentoratul

17. Cuvântul "mentor" îşi are originea în vechea mitologie greacă: Ulise, înainte de a pleca spre războaiele troiene, şi-a încredinţat fiul, pe Telemach, grijii şi îndrumării vechiului şi credinciosului său prieten, pe nume Mentor. Astfel, mentor a ajuns să însemne "o persoană matură şi experimentată care dă sfaturi (şi oferă asistenţă practică, atunci când i se cere) unei persoane mai tinere şi cu mai puţină experienţă". Termenul de "protégé" - "protejat" se apropie cel mai mult de definiţia care ar putea fi dată unei persoane care beneficiază de mentorat (adică este protejată, îndrumată şi sfătuită). Mentoratul reprezintă o relaţie învăţător-învăţăcel ceva mai amplă decât în cazul îndrumării. Aceasta din urmă se concentrează, în mod evident, pe deprinderi şi pe competenţă, pe când mentoratul se referă în mare măsură şi la transmiterea de cunoştinţe, mod de gândire şi atitudini - nu numai de deprinderi. Se cuvine să remarcăm aici că mentorii nu sunt managerii de linie ai celor în cauză, ci ceilalţi manageri seniori din cadrul organizaţiei. Astfel, mentoratul se poate desfăşura de o manieră relativ amicală, eliminându-se factorul de stres al permanentei răspunderi derivate din subordonarea directă.

18. Organizaţiile care apelează la mentorat şi îndrumare în cadrul dezvoltării manageriale se străduiesc, prin aceasta, să câştige valoare adăugată pe seama talentului, experienţei şi înţelepciunii cadrelor superioare, încurajându-le să-şi transfere bagajul de experienţă în beneficiul colegilor mai tineri şi să facă acest lucru mai degrabă la locul de muncă decât prin intermediul unei instituţii de învăţământ sau al altui prestator extern de servicii profesionale. Dezvoltarea acestor tipuri de abordare a dus, de curând (spre exemplu, Senge, 1990)[15], la apariţia conceptului de "organizaţie care învaţă" (în engleză, *learning organisation*), în cadrul căreia, în instruirea şi dezvoltare profesională a personalului, se valorizează şi se valorifică în mod pozitiv experienţa propriilor angajaţi, alături de utilizarea unor resurse externe.

Delegarea

19. Delegarea este, în esenţă, un proces de împărţire a puterii, prin care managerul îşi transferă parţial autoritatea asupra unei persoane de rang ierarhic inferior. Limita puterii astfel conferite depinde de mai mulţi factori, cum ar fi gradul de urgenţă al

situației respective, evaluarea managerului superior cu privire la cât de pregătit este subordonatul respectiv să exercite puterea conferită, şi, în primul rând, disponibilitatea managerului superior de a împărți puterea. Delegarea are loc, de obicei, în cadrul unui context operațional şi nu este exclus să fie determinată în primul rând de considerații de urgență sau de simplă comoditate practică. Cu toate acestea, ea poate fi utilizată ca instrument de perfecționare, pentru a oferi managerilor juniori şansa de a pune în practică, într-o manieră planificată, noile deprinderi dobândite. Nu există prea multe metode care să fie mai bune pentru a aprecia capacitatea cuiva de a îndeplini o anumită sarcină, decât repartizarea unei sarcini similare şi observarea modului în care este îndeplinită. Dacă delegarea este însoțită de mentorat şi de sprijinul managerului senior, are toate şansele să se dovedească un instrument de perfecționare foarte eficace.

Proiecte şi detaşări

20. Utilizarea proiectelor speciale şi a detaşărilor în alte compartimente ale întreprinderii sau în alte roluri profesionale reprezintă încă un instrument de perfecționare derivat din învățarea la locul de muncă. Aceste două forme de dezvoltare managerială sunt de obicei dublate de alte câteva instrumente de perfecționare, dintre cele menționate mai sus. Repartizarea în proiecte speciale, de obicei cu normă de timp parțială, a tinerilor manageri promițători înseamnă că, pentru una sau două perioade de timp sau timp de una-două zile pe săptămână, aceste cadre mai tinere îşi pot lăsa la o parte sarcinile normale pentru a lucra, împreună cu colegi de-ai lor din alte compartimente ale organizației, la un proiect de care beneficiază cu toții. Astfel, ei ajung să cunoască foarte multă lume, să învețe cum îşi pot îmbunătăți aptitudinile de creare a unor relații utile şi să contribuie la ceea ce are toate şansele de a reprezenta un efort colectiv multi-disciplinar, îmbogățindu-şi astfel cunoştințele şi puterea de înțelegere a rolurilor îndeplinite de ceilalți manageri sau specialişti.

21. Detaşarea unei persoane este de obicei considerată o sarcină cu normă de timp întreagă. În funcție de natura detaşării, persoana respectivă poate fi repartizată să lucreze în cadrul unui colectiv, dar tot atât de bine se poate să lucreze în mod autonom. Acolo unde este vorba de detaşare pe un post anume, în general se asigură şi îndrumare sau/şi mentorat, atât pentru a se garanta îndeplinirea cu succes a însărcinărilor primite, cât şi pentru a-i facilita celui detaşat asimilarea de noi cunoştințe. Detaşarea reprezintă o bună modalitate de testare a capacității unui individ de a face față unui anumit rol.

22. În toate metodele menționate mai sus, accentul se pune pe dobândirea de experiență şi perfecționarea aptitudinilor în contextul muncii. Protagoniştii cheie în cadrul acestor abordări, pe lângă cei care învață, sunt acei membri ai personalului organizației care îndeplinesc rolul de manager senior, îndrumător sau mentor. Prin aplicarea unor astfel de metode nu trebuie, însă, să se excludă

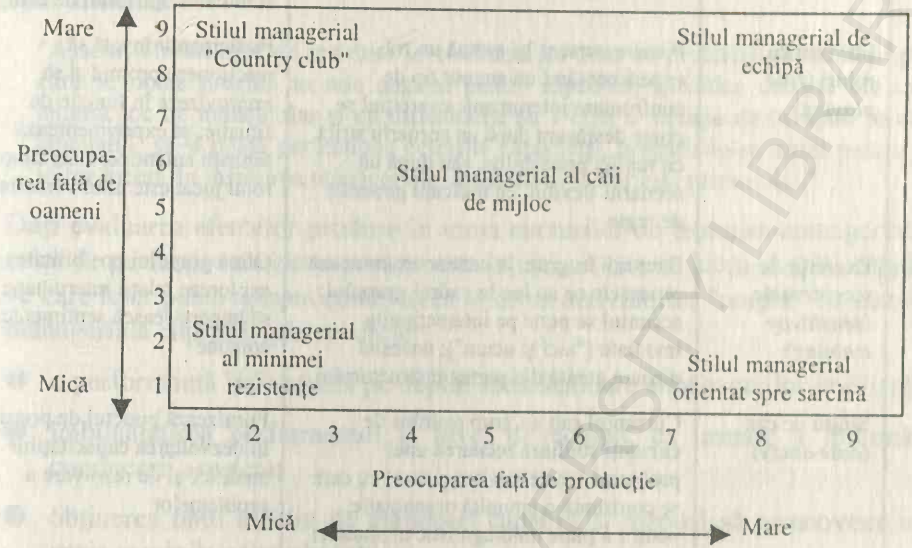
instruirea şi perfecţionarea *extra-post* a managerilor respectivi. Dimpotrivă, uneori este extrem de important să fie asigurate unele activităţi auxiliare într-un mediu exterior postului, "în condiţii de siguranţă", fie în interiorul companiei, fie în afară. În paragrafele următoare vom prezenta câteva dintre cele mai importante metode de învăţare prin experienţă, care se bazează pe instruire în exteriorul postului.

Metode extra-post şi învăţarea prin experienţă

23. Majoritatea metodelor pe bază de experienţă, utilizate în cadrul cursurilor de management, au ca scop dobândirea şi perfecţionarea de aptitudini sociale, cum ar fi stilul de conducere, aptitudinile de negociere, capacitatea de autoimpunere etc. Câteva sunt dirijate spre perfecţionarea aptitudinilor cognitive, cum ar fi cele pentru identificarea problemelor, pentru analiza problemelor etc. Utilizând astfel de metode cu discernământ şi receptivitate, instructorii pot depăşi multe dintre problemelor ridicate de adversarii metodologiei extra-post, care reproşează acesteia lipsa de relevanţă pentru postul vizat. Din acest punct de vedere, se poate spune că dezvoltarea aptitudinilor sociale, cognitive şi altele asemenea este de natură să dezvolte capacitatea individului în ceea ce priveşte întreaga sa existenţă, nu numai pentru postul ocupat în prezent. Aceste aptitudini sunt, de fapt, "independente de context", adică, spre deosebire de activităţile extra-post menţionate în paragraful 13 de mai sus, nu necesită crearea unei situaţii anume pentru a-i fi de folos celui care învaţă. Un exemplu de asemenea metodă este utilizarea aşa-zisei "Grile manageriale" (despre care am vorbit deja la Capitolul 5, paragraful 20).

24. Grila (vezi Figura 31.3) reprezintă o matrice a posibilelor stiluri manageriale, fiind iniţial proiectată ca instrument auxiliar în dezvoltarea managerială. Cu ajutorul unei astfel de grile, managerii îşi pot identifica stilul managerial curent şi, după caz, pot afla ce anume trebuie făcut pentru a-l "îmbunătăţi". Învăţarea se realizează prin intermediul chestionarelor structurate şi al discuţiilor în grup combinate cu exerciţii practice. Modelul elementar al grilei manageriale se trasează în felul următor:

Figura 31.3 Grila managerială (după Blake şi Mouton, 1964)[16]



Grila managerială are două dimensiuni: *preocuparea faţă de oameni* şi *preocuparea faţă de producţie (*sau *sarcini).* Prin cuantificarea răspunsurilor date la întrebările din chestionare, spre exemplu, managerii pot să-şi dea seama ce soluţii preferă de obicei atunci când se confruntă cu anumite situaţii "independente de context". În continuare, prin reprezentarea grafică a acestor valori în coordonatele grilei, rezultă imaginea caracteristică a propriului stil managerial. Stilul "Country club", care este un stil orientat preponderent faţă de aspectele sociale, presupune o grijă deosebită faţă de oameni, dar nu se preocupă decât în mică măsură de sarcini. Prin comparaţie, stilul managerial orientat spre sarcină pune accent în special pe îndeplinirea obligaţiilor profesionale şi este mai mult sau mai puţin indiferent faţă de sentimentele sau opiniile persoanelor executante. Între cele cinci stiluri posibile, cel de management al echipei este considerat "cel mai bun", prin aceea că pune accent atât pe sarcina ce trebuie executată, cât şi pe nevoile executanţilor. Ca instrument didactic, de dezvoltare managerială, grila s-a dovedit până acum cât se poate de utilă. (Ca teorie a conducerii manageriale, nu s-a bucurat de prea multă acceptare.)

25. În Figura 31.4 sunt descrise pe scurt metodele tipice utilizate în cadrul cursurilor.

Figura 31.4 Metode experimentale în cadrul cursurilor

METODA	CARACTERISTICI DISTINCTIVE	AVANTAJE
Lucrul în grup (*group exercise*)	Grupului i se repartizează o sarcină şi i se stabilesc anumite limite de acţiune; rezultatele obţinute şi procesul prin care au fost realizate sunt examinate de întreg grupul şi de un instructor	Se poate defini un obiectiv precis al fiecărei activităţi; sarcina repartizată asigură un punct de reper pentru discuţii; metodă indicată în dobândirea

		capacităţilor de conducere şi stimularea spiritului de echipă
Scenarii cu roluri (*role playing*)	Fiecare cursant îşi asumă un rol, experimentând un anumit tip de confruntare interumană; exerciţiul se poate desfăşura după un scenariu strict, cu replici prestabilite, sau după un scenariu flexibil, cu indicaţii generale de regie	Participanţii învaţă să reacţioneze prompt şi să improvizeze în funcţie de situaţie; se experimentează senzaţii autentice, atâta timp cât rolul jucat este unul verosimil
Exerciţii de receptivitate (*sensitivity training*)	Exerciţii în grup, în care se examinează procesele ce au loc în cadrul grupului; accentul se pune pe interacţiunile imediate ("aici şi acum"); necesită dirijare atentă din partea instructorului	Oferă grupului posibilitatea să exploreze relaţii interumane şi să împărtăşească sentimente comune
Studii de caz (*case-study*)	Cursantul sau un grup restrâns de cursanţi studiază relatarea unei probleme (reale sau imaginare) cu care se confruntă o anumită organizaţie, pentru a pune un diagnostic al situaţiei respective sau a propune o soluţie de rezolvare	Furnizează punctul de pornire în dezvoltarea capacităţilor analitice şi de rezolvare a problemelor
Brainstorming	Membrilor grupului li se cere să sugereze modalităţi de abordare a unei chestiuni/probleme; nu se dezbate şi nu se critică nici una dintre sugestiile făcute, decât după încheierea listei de propuneri	Metoda s-a dovedit a fi un instrument eficace de stimulare a ideilor novatoare şi a propunerilor creative
Exerciţii de simulare (*simulation exercise*)	Combinaţie între studiul de caz şi interpretarea de roluri; participanţilor li se dă un scenariu destul de detaliat şi li se cere să pună în aplicare o serie de decizii concrete într-un interval limită de timp	Ca variantă extinsă a scenariilor cu roluri, această metodă poate reproduce multe situaţii concrete din viaţa reală; indicată pentru dezvoltarea capacităţii de negociere şi de luare a deciziilor manageriale
Practică de simulare/interacţiune pe calculator (*simulator/interactive computer exercise*)	Simulator "de bord" extrem de sofisticat, pentru experimentarea practică în condiţii "reale" a situaţiilor de rutină şi a celor care necesită intervenţii de urgenţă	Participanţii pot face practică fără a pune în pericol alte persoane (de exemplu, pasagerii unui avion)
Seminare practice/ateliere (*workshops*)	Exerciţii practice în cadrul cărora participanţii lucrează în grup la rezolvarea unor probleme de natură profesională	Participanţii au posibilitatea să-şi împărtăşească ideile asupra unor probleme reale din viaţa de zi cu zi; metoda este indicată pentru conceperea de planuri sau sisteme

26. Aceste metode încearcă să rezolve problema formulată de Schein (1970)[17] după cum urmează:

> "Aşadar, efortul tipic de instruire se confruntă nu doar cu problema modalităţii prin care se poate pregăti un nou angajat pentru aspectele specifice curente ale unui anumit loc de muncă, dar şi cu dificultatea de a crea o situaţie de învăţare în care angajatul să-şi poată perfecţiona celelalte capacităţi, pregătindu-se astfel pentru un viitor incert. În instruirea managerială, acest ultim factor este primordial."

Deşi evaluarea efectelor produse în urma cursurilor de instruire managerială şi a celor de perfecţionare extra-post nu este în nici un caz un lucru simplu, rezultatele pe care le-ar putea aştepta conducerea în urma activităţilor "reuşite" de dezvoltare managerială cuprind, printre altele:

❶ o performanţă individuală pe deplin satisfăcătoare a managerilor implicaţi;

❷ îmbunătăţirea performanţei la nivel de echipă, ca urmare a îmbunătăţirii conducerii acesteia;

❸ obţinerea unui efectiv de manageri capabili şi dispuşi să promoveze sau să preia sarcinile celor absenţi;

❹ colaborare activă între manageri;

❺ îmbunătăţirea comunicării între manageri şi subordonaţii lor, precum şi între managerii de acelaşi rang;

❻ îmbunătăţirea capacităţii de rezolvare a problemelor la nivelul întregii organizaţii.

Planificarea succesiunii pe posturi

27. Unul dintre caracteristicile esenţiale ale oricărui sistem structurat de dezvoltare managerială îl reprezintă *planul de succesiune*. În principiu, un astfel de plan se referă la identificarea celor care ocupă în prezent posturi manageriale şi a celor disponibili şi calificaţi pentru preluarea unui post în caz de pensionare, demisie la cerere, concediere sau concediu de boală, spre exemplu. După cum se poate vedea în Figura 31.5, un grafic de succesiune tipic cuprinde date cu privire la deţinătorii posturilor manageriale importante, precum şi referinţe succinte în legătură cu posibilii lor succesori.

Figura 31.5 Grafic de succesiune managerială

Departamentul:		Manager dep.:		Data:	
Deţinători actuali de posturi manageriale				Posibili succesori	Disponibil
Postul	Titularul	Vârsta	Performanţa	Prima opţiune: Rezervă:	

Auditarea dezvoltării manageriale

28. Câteva dintre rezultatele mai importante ale dezvoltării manageriale au fost menţionate în paragraful 26 de mai sus. Evaluarea efectelor produse prin activităţile de dezvoltare managerială constituie însă o chestiune extrem de complexă, aşa cum a constatat echipa de cercetători a Facultăţii de Economie din cadrul Universităţii Durham, în studiul întreprins asupra dezvoltării manageriale din mai multe companii britanice. Parte din obiectul de studiu al echipei de la Durham era conceperea unui instrument pentru evaluarea dezvoltării manageriale, care a fost descris în lucrarea semnată de Easterby-Smith et al (1980)[4]. Aşa-numitul "audit al dezvoltării manageriale" are ca scop "să asigure condiţiile necesare pentru ca regulile adoptate de o anumită organizaţie în vederea dezvoltării propriilor manageri să ducă la obţinerea rezultatelor planificate." În principiu, abordarea de audit constă în "a cere fiecărui manager să-şi descrie propriile experienţe şi opinii în legătură cu dezvoltarea managerială, după care viziunea colectivă rezultată este transmisă înapoi celor responsabili cu luarea deciziilor în materie de dezvoltare managerială."

29. Auditul, care se doreşte a fi un instrument neutru, fără preferinţă pentru nici una din metodologiile particulare de dezvoltare managerială, încearcă să schiţeze o imagine care să poată fi comparată cu:

    ❶ viziunea formală asupra a ceea ce trebuie să se întâmple;

    ❷ percepţiile managerilor în legătură cu ceea ce se întâmplă de fapt;

    ❸ ce ar dori managerii să vadă că se întâmplă în materie de dezvoltare managerială.

    Auditul caută să ofere răspunsuri concrete la întrebări cum ar fi:

- Care sunt principalele obiective al dezvoltării manageriale şi cât de bine sunt ele realizate?
- Care sunt principalele forme de instruire puse la dispoziţia managerilor şi care sunt problemele asupra cărora se concentrează acestea?
- În ce mod este încurajată autoperfecţionarea?
- Ce discuţie are loc înainte de trimiterea la cursuri a unui manager şi ce se întâmplă după revenirea pe post?
- Care sunt sistemele de evaluare existente?
- Există vreun sistem oficial de dezvoltare a carierei şi dacă da, are vreo legătură cu cel de evaluare?
- Pentru ce niveluri de conducere are loc planificarea succesiunii?
- Ce fel de resurse interne şi externe sunt asigurate pentru dezvoltarea managerială?
- Care sunt principalele probleme cu care se confruntă actualmente organizaţia, în privinţa activităţilor de dezvoltare managerială?

30. Auditul reprezintă o analiză temeinică a activităţilor de dezvoltare managerială, permiţând conducerii superioare să depisteze punctele tari şi slabe ale sistemului curent, precum şi să "ia pulsul" modului în care funcţionează acest sistem. Multe dintre reacţiile la demersul de audit vor reflecta, fără îndoială, diversele influenţe culturale care acţionează în cadrul organizaţiei - influenţe pe care le vom trece succint în revistă pe parcursul paragrafelor următoare.

Dezvoltarea managerială şi cultura organizaţională

31. Modul în care este abordată dezvoltarea managerială va tinde să reflecte sistemul dominant de valori al conducerii superioare din organizaţia respectivă. Managerii superiori sunt cei care, mai presus de toate, au ca sarcină alcătuirea unei echipe de administrare şi pregătirea corespunzătoare a eventualilor succesori. Dacă, spre exemplu, conducerea superioară este de tip centralist şi birocratic, atunci optica sa cu privire la dezvoltarea managerială se va concretiza, după toate probabilităţile, sub forma unui sistem logic structurat asemănător celui din Figura 31.1 de mai sus. În cadrul unui astfel de sistem, fişele de post, formularele de evaluare, graficele de succesiune şi altele asemenea constituie elemente vitale în analiza cerinţelor şi luarea deciziilor cu privire la satisfacerea acestora. Un astfel de sistem va favoriza, probabil, demersurile structurate de satisfacere a necesităţilor managerilor individuali, atât de tip "pe post" cât şi "extra-post". Acolo unde conducerea superioară crede în delegare şi descentralizarea autorităţii, accentul în dezvoltarea managerială se va pune pe auto-perfecţionarea pe post. Acolo unde eşalonul conducător este considerat un grup de elită, vor tinde să predomine elemente de genul "promovării accelerate" şi al "programelor de instruire pentru cadrele cu studii universitare". Aceste sistem asigură un suport selectiv în

dezvoltarea managerială, concentrându-se asupra "ambiţioşilor de mare calibru", adică asupra persoanelor cu un potenţial ieşit din comun.

Concluzie

32. La ora actuală, s-ar părea că majoritatea autorilor şi cercetătorilor din domeniul dezvoltării manageriale tind să sprijine ideea unei abordări de tip conjunctural. În esenţă, abordarea conjuncturală este aceea prin care metodologia folosită se adaptează la cultura dominantă din cadrul organizaţiei respective, luând totuşi în calcul şi o serie de forţe ale schimbării, cum ar fi influenţa progresului tehnologic. Demersurile de dezvoltare managerială cu cele mai mari şanse de reuşită sunt cele care au la bază combinaţia adecvată de experienţă practică pe post şi cursuri de instruire extra-post, puse la dispoziţie într-o diversitate suficient de mare pentru a satisface diversele cerinţe individuale şi stiluri de învăţare.

Lista referinţelor

1. Drucker, P. (1955), *The Practice of Management*, Heinemann.
2. Manpower Services Commission (1978), *Management Development*, MSC.
3. Morris, J.F. (1978), 'Management Development and Development Management', în Burgoyne şi Stuart (editori), *Management Development: Context and Strategies*, Gower Press.
4. Esterby-Smith, M. et al (1980), *Auditing Management Development*, Gower.
5. Reddin, W. (1970), *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill.
6. Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman.
7. Mintyberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row.
8. Stewart, R. (1982), *Managerial Choice*, McGraw-Hill.
9. Pedler, M. et al (1994), *A Manager's Guide to Self-development*, McGraw-Hill.
10. Simmons, J. şi Brennan, R. (1981), în Nixon, N. (editor), *New Approacehs to Management Development*, Gower / ATM.
11. Humble, J.W. (1967), *Improving Business Results*, McGraw-Hill.
12. Hague, H. (1974), *Executive Self-development*, Mcmillan.
13. Johannsen, H. şi Page, G.T. (1992), *International Dictionary of Management*, BCA / Kogan Page.
14. Parsloe, E. (1992), *Coaching, Mentoring and Assessing*, Kogan Page.
15. Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Doubleday.
16. Blake, R. şi Mouton, J. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing. (Vezi şi reeditarea din 1985.)
17. Schein, E.H. (1970), *Organisational Psychology* (a doua ediţie), Prentice Hall.

N.B. Rae, L. (1985), *The Skills of Human Relation Training*, Gower, conţine un rezumat util al unei vaste game de activităţi de dezvoltare managerială.

Subiecte de discuţie/teme de casă

1. Care sunt avantajele evaluării performanţei pe baza rezultatelor obţinute, faţă de cea care se bazează pe calităţile persoanei evaluate?
2. Cât de relevantă este autoevaluarea în contextul evaluării manageriale?
3. Cât de important este rolul instructorului în procesul de învăţare?

4. Ce metode de predare ați folosi pentru a oferi unui grup de angajați din organizația dumneavoastră posibilitatea de a stăpâni cu maximă competență anumite proceduri și practici?
5. De ce este importantă instruirea pentru organizații?
6. Care sunt argumentele în favoarea evaluării cerințelor de instruire prin intermediul intervievării angajaților?
7. Pentru care dintre aspectele dobândirii de cunoștințe și deprinderi este dificil să se stabilească obiective măsurabile, și de ce?
8. Care sunt avantajele care decurg din fixarea unor scopuri și obiective clar formulate pentru un anumit curs?
9. Cum ați putea etapiza derularea procesului de învățare, pentru unul sau mai multe dintre următoarele grupuri:
   a) instruirea casierilor în legătură cu operarea unor noi case de marcat legate la calculator;
   b) dobândirea competențelor specifice de vânzare în rândul personalului de vânzări nou recrutat;
   c) perfecționarea competențelor de consiliere în rândurile managerilor existenți.
10. Care sunt factorii de luat în considerare atunci când facem o evaluare exhaustivă a unei serii de activități de instruire pe post?
11. În ce măsură se poate spune că dezvoltarea managerială este mai asemănătoare cu "auto-perfecționarea" decât cu "perfecționarea managerului"?
12. Din ce motive s-ar putea spune că locul cel mai potrivit pentru derularea activităților de dezvoltare managerială este "pe post"?
13. Care sunt avantajele și dezavantajele probabile ale utilizării unei abordări bazate pe competență, pentru evaluarea cerințelor de dezvoltare managerială?

Subiecte de examen

SE16 "Dacă managerii și-ar face treaba așa cum trebuie, n-ar mai fi nevoie de nici un sistem de evaluare a performanței, administrat de departamentul de personal."

Vi se cere să comentați această afirmație.

SE17 Cum ați proceda pentru stabilirea cerințelor de instruire ale unui grup de supervizori, dintre care majoritatea se află pe postul respectiv de foarte mulți ani?

SE18 Evaluarea instruirii este adesea neglijată. De ce se întâmplă acest lucru şi cum s-ar putea realiza o abordare mai profesionistă a evaluării?

SE19 Comentaţi eficacitatea metodelor de dezvoltare managerială pe post, prin comparaţie cu metodele extra-post.

Studiu de caz nr. 5 - Program de instruire managerială pentru stagiari

Date introductive

1. Timp de mai mulţi ani, grupul de comerţ cu amănuntul Rosebury's, înregistrând un ritm constant de creştere şi dezvoltare, şi-a recrutat stagiari pentru posturile cheie de management şi de specialitate direct din colegiu şi universitate. Pentru anul viitor, compania intenţionează să recruteze cincizeci asemenea stagiari. Majoritatea vor fi absolvenţi de studii superioare într-o varietate de discipline; câţiva vor fi studenţi la ştiinţe economice, cu certificat de calificare BTEC, iar foarte puţini vor avea un certificat de calificare direct relevantă pentru domeniul comerţului cu amănuntul.

2. Până anul trecut, noii veniţi în programul de instruire managerială pentru stagiari beneficiau de instruire generală în unul dintre principalele segmente de activitate ale întreprinderii, după cum urmează:

   fie a) distribuire prin magazine universale;

   fie b) prin supermarketuri;

   fie c) activitatea într-una din funcţiunile centrale ale companiei (de exemplu: contabilitate sau contracte cu clienţii).

   A fost luată decizia de extindere a sferei de acoperire a programului, prin conceperea unui nou program care să acopere toate compartimentele de activitate ale companiei.

Necesităţile de instruire

3. În afară de diplomele de absolvire şi celelalte certificări echivalente, calităţile cerute stagiarilor pentru a participa la program au fost următoarele:
   - perspectivă generală energică şi flexibilă asupra lucrurilor;
   - capacitatea de a da randament muncind sub presiune;
   - aptitudini de conducere managerială;
   - dinamism şi voinţă de muncă peste medie;

- dorința de a fi de folos celorlalți.

Rapoartele primite din partea departamentelor de linie arată că, în cadrul programului curent, aspectele care necesită în cel mai înalt grad măsuri de îmbunătățire sunt dezvoltarea capacităților de conducere și a capacității de a face față situațiilor de stres.

4. În plus față de atributele personale menționate mai sus, se cer cunoștințe specifice asupra următoarelor aspecte profesionale:
   - cultura și structura organizației;
   - gama de produse;
   - practici de marketing și aprovizionare;
   - proceduri specifice comerțului prin magazine/supermarketuri;
   - proceduri de personal.

   Majoritatea stagiarilor nu dețin nici un fel de experiență relevantă pentru vreunul dintre aceste aspecte ale muncii lor și, prin urmare, au nevoie de informare exhaustivă.

Vi se cere:

5. În calitate de consilier pe probleme de instruire managerială al companiei Rosebury's, vi s-a cerut să concepeți un program îmbunătățit de instruire pentru stagiarii cu studii de colegiu și universitare, nou recrutați de companie. Trebuie să înaintați directorului dumneavoastră de personal un raport în care:

   a) să faceți un rezumat succint al cerințelor de instruire pentru acești stagiari, așa cum le vedeți dumneavoastră;

   b) să schițați un program de instruire pentru stagiarii din anul curent, arătând ce soluții recomandați să se adopte și de ce.

   Schița dumneavoastră de program trebuie să prezinte informații cu privire la conținutul, metodele, durata și localizarea (adică "pe post" sau "extra-post") activităților, precum și orice alte date pe care le considerați relevante.

Studiu de caz nr. 6 - Evaluarea performanței la Midsure Ltd

Date introductive

1. Midsure Ltd este o societate de asigurări generale care oferă asigurări de viață, asigurări de locuințe, asigurări de autoturisme și asigurări comerciale. Compania

îşi are sediul central în Birmingham, de unde se dirijează activitatea celor opt filiale localizate în mari oraşe din regiunea Midlands şi din nordul Angliei. Centrala are o serie de managerii seniori de linie şi manageri de specialitate care activează de mulţi ani în domeniul asigurărilor. Fiecare filială este condusă de un manager de filială, care de obicei are în subordinea sa directă patru sau cinci manageri de specialitate, cum ar fi managerul pentru asigurări de viaţă, managerul pentru asigurări autoturisme etc. Fiecare dintre aceşti manageri de departament are în subordine trei până la cinci şefi de secţie sau echivalentul unei astfel de funcţii.

2. Politica firmei în materie de promovare şi succesiune în funcţie constă mai degrabă în identificarea şi instruirea personalului existent decât recrutarea din afară. Un element fundamental al practicii de personal din cadrul companiei îl constituie sistemul de evaluare. În ultimii ani, însă, acest sistem a fost criticat atât de manageri cât şi de angajaţi, care-i reproşează ambiguitatea criteriilor de performanţă, şi, în consecinţă, riscul implicit de incorectitudine a evaluărilor finale. S-a mai spus totodată că, deoarece evaluările au loc doar o singură dată pe an, nu există o legătură suficient de strânsă cu condiţiile de activitate din cadrul filialelor, care suferă schimbări în ritm foarte rapid.

3. Directorul general al companiei a discutat această problemă cu directorul de personal, care a acceptat să revizuiască sistemul de evaluare astfel încât să reflecte mai degrabă performanţa pe post, decât calităţile personale ale celui evaluat. S-a mai convenit, totodată, ca întreaga procedură de evaluare să fie analizată în paralel.

Vi se cere

4. Fiind un consultant respectat pe probleme de management, aţi fost solicitat de directorul de personal să-l sfătuiţi în legătură cu conceperea unui nou sistem de evaluare. În particular, directorul de personal v-a cerut să veniţi cu recomandări în ceea ce priveşte:

   a) criteriile de performanţă care ar urma să fie utilizate, şi

   b) modalităţi de instruire pentru introducerea noului sistem.

5. Întocmiţi un raport către directorul de personal, în care să schiţaţi propunerile dumneavoastră preliminare.

VI Relațiile cu angajații

Această parte finală a cărții are ca scop prezentarea principalelor elemente caracteristice ale relațiilor colective dintre angajatori și angajați. Mai mult, capitolul se ocupă și de rolul altor părți în cadrul acestor relații. Capitolul 32 face o prezentare a protagoniștilor care evoluează pe scena relațiilor de muncă, luând în considerare și câteva dintre diversele lor puncte de vedere și obiective. Capitolul 33 face o scurtă trecere în revistă a problemelor fundamentale din comunicarea formală în cadrul organizației. Capitolul 34 dezbate obiectul și procesele de bază ale negocierii colective între angajatori și reprezentanții lor, pe de o parte, și angajați și reprezentanții lor, pe de alta. Capitolul 35 face o prezentare introductivă a rolului jucat de sindicate. Capitolul 36 evidențiază câteva dintre cele mai importante consecințe ale eșecului în negocierea unei chestiuni colective de muncă și, în particular, descrie activitățile unor terțe părți la astfel de negocieri, cum ar fi Oficiul de Consiliere, Conciliere și Arbitraj (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service - ACAS*), care încearcă să îndeplinească un rol pacificator. Capitolul 37 se ocupă de probleme ale comportamentului individual, mai degrabă decât colectiv, dar care sunt rezolvate în cadrul unui set de reglementări convenite la nivel colectiv. Capitolul 38 face o prezentare elementară a conceptului de "participarea angajaților", precum și a formelor pe care această participare le poate lua în practică. În final, Capitolul 39 oferă un rezumat al aspectelor de legislație a muncii nemenționate până aici și încearcă să furnizeze un cadru conceptual pentru înțelegerea diferențelor între problemele de natură individuală și cele de natură colectivă, în situații de nerespectare a prevederilor legale.

32 Puncte de vedere asupra relațiilor cu angajații

Introducere

1. În lucrarea de față, prin "relații cu angajații" se înțeleg relațiile și raporturile reciproce, atât formale, cât și informale care se stabilesc între manageri și cei pe

care aceştia îi conduc. Prin urmare, noțiunea de "relații cu angajații*" are o sferă de cuprindere mai mare decât noțiunea de "relații de muncă", fiindcă aceasta din urmă se limitează la reglementarea raporturilor respective prin intermediul negocierii colective (vezi Capitolul 34). Problematica "relațiilor cu angajații" circumscrie majoritatea chestiunilor menționate în continuare, dacă nu chiar toate:

- obligațiile contractuale existente între angajator şi angajat;
- politica şi practicile de comunicare;
- elaborarea în comun a deciziilor;
- soluționarea în comun a problemelor;
- negocierea colectivă;
- politica şi practicile de soluționare a reclamațiilor individuale şi a problemelor disciplinare;
- responsabilitatea socială;
- dezvoltarea profesională a angajaților;
- bunăstarea angajaților.

2. În practică, însă, problematica "relațiilor cu angajații" se rezumă doar la primele şase chestiuni. În majoritatea cazurilor de acest gen, participarea sindicală joacă un rol destul de important, dar nu reprezintă o condiție obligatorie, deoarece chestiunea relațiilor cu angajații este tot atât de importantă pentru organizațiile nesindicalizate cât şi pentru cele sindicalizate. În ultimele câteva decenii, relațiile colective au început să domine din ce în ce mai mult scena relațiilor cu angajații, chiar dacă în centrul oricărui sistem de asemenea relații continuă să rămână contractul individual de muncă. Pe de altă parte, în Marea Britanie a început de curând să se manifeste o pronunțată tendință de *diminuare* a posibilităților de acțiune colectivă, în favoarea celor la nivel individual.

3. Capitolul de față analizează rolurile pe care şi le asumă fiecare din protagoniştii relațiilor cu angajații, începând prin a face un rezumat al variatelor perspective din care poate fi privită problema de către aceşti diverşi participanți. Capitolele următoare vor examina problema comunicării formale în cadrul organizațiilor, cea a negocierilor colective, cea a soluționării reclamațiilor şi disputelor de muncă, cea a participării angajaților şi anumite aspecte legale ale relațiilor cu angajații.

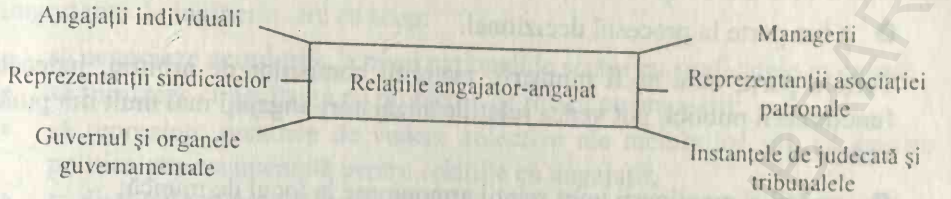
Puncte de vedere asupra relațiilor cu angajații

4. Principalii participanți în relațiile de muncă sunt, în primul rând, angajații individuali şi managerii în grija cărora se află. Dar, după cum se poate observa din Figura 32.1, există şi alți protagoniști importanți în cadrul relațiilor cu angajații:

---

* În această carte, termenul *employee relations* a fost tradus prin "relații de muncă individuale" sau "relații cu angajații", iar *industrial relations* prin "relații de muncă" sau "relații colective de muncă" (n. trad.)

Figura 32.1 Relațiile cu angajații - principalii participanți



Fiecare dintre protagoniștii de mai sus își are propriul punct de vedere asupra relațiilor între administratori și administrați. Cea mai semnificativă schimbare petrecută din anii '80 încoace, a fost implicarea din ce în ce mai pronunțată a legii în relațiile dintre angajatori și angajați, făcând ca Marea Britanie să se apropie mai mult de modelele practicate pe continentul european.

5. Managerii au tendința să vadă relațiile cu angajații din punctul de vedere al următoarelor activități:

❶ crearea și menținerea motivației angajaților;

❷ stimularea spiritului de angajament al forței de muncă;

❸ instituirea unor canale de comunicare reciproc benefice, în toate compartimentele organizației;

❹ atingerea unor înalte niveluri de eficiență;

❺ implicarea angajaților în procesul decizional;

❻ angrenarea într-o luptă pentru putere cu sindicatele.

Reprezentanții asociației patronale vor împărtăși, de obicei, toate aceste puncte de vedere.

Sindicaliștii tind să privească relațiile cu angajații prin prisma următoarelor probleme:

❶ negocierea colectivă a condițiilor contractului de muncă;

❷ reprezentarea angajaților individuali și a grupurilor de angajați aflați în conflict cu conducerea;

❸ îmbunătățirea capacității angajaților de a influența evenimentele petrecute la locul de muncă;

❹ reglementarea relațiilor cu celelalte sindicate.

Angajații individuali tind să privească relațiile cu angajatorul din punct de vedere al posibilităților care li se oferă pentru:

❶ a-și îmbunătăți condițiile din contractul de muncă;

❷ a-și exprima eventualele nemulțumiri și plângeri;

❸ a face schimb de idei şi opinii cu conducerea;

❹ a lua parte la procesul decizional.

Terţele părţi, cum ar fi miniştrii, membrii comisiilor de arbitraj, judecătorii şi funcţionarii publici, pot vedea relaţiile angajatori-angajaţi mai mult din punctul de vedere al:

❶ creării şi menţinerii unor relaţii armonioase la locul de muncă;

❷ creării unui cadru reglementator al comportamentului adecvat în relaţiile angajatori-angajaţi;

❸ reprezentării comunităţii ca întreg, în soluţionarea repercusiunilor pe care le au conflictele interne sau deciziile luate în cadrul organizaţiilor individuale;

❹ instituirii unor sisteme de mediere, în cazul ruperii relaţiilor între angajatori şi angajaţi;

❺ realizării unui mediu social guvernat de dreptate.

6. Dată fiind diversitatea tuturor acestor puncte de vedere, nu e de mirare că relaţiile angajatori-angajaţi comportă un anumit grad de conflictualitate inerentă. În unele cazuri, acest potenţial conflictual a izbucnit sălbatic, cu efecte violente şi de lungă durată, după cum se poate constata din lectura paragrafului despre statistica acţiunilor greviste (vezi Capitolul 36). Cu toate acestea, de multe ori există şi interese comune substanţiale, iar mare parte a problematicii relaţiilor cu angajaţii se referă la identificarea acestor domenii de interes comun şi a posibilităţilor prin care pot fi exploatate în avantajul reciproc al ambelor părţi. Acestea fiind zise, ne putem întoarce acum la rolurile jucate de fiecare protagonist principal, începând cu reprezentanţii angajatorilor.

Reprezentanţii angajatorilor

7. Acolo unde managerii organizaţiei nu formează partea patronală din negocierile colective, ei sunt reprezentaţi de oficiali ai asociaţiei patronale la care este afiliată organizaţia respectivă. Aceste asociaţii sunt în primul rând instrumente specifice pentru derularea relaţiilor cu angajaţii (spre deosebire de asociaţiile profesionale sau pe sector de activitate, care au în primul rând scopuri comerciale). Principalele obiective ale acestor asociaţii sunt după cum urmează:

❶ să-i reprezinte pe angajatori în negocierile colective;

❷ să elaboreze mecanisme de evitare a diferendelor;

❸ să furnizeze informaţii şi consultanţă în materie de relaţii cu angajaţii;

❹ să-şi reprezinte membrii în chestiuni la nivel naţional.

Federația Patronală din Inginerie și Proiectare, care reprezintă mai multe firme importante de inginerie, are ca scop:

- să negocieze acordurile la nivel național/de sector cu sindicatele în cauză;
- să furnizeze consultanță pe probleme de relații cu angajații;
- să reprezinte punctele de vedere colective ale membrilor săi, cu privire la politica guvernamentală pentru relațiile cu angajații;
- să distribuie membrilor săi informații relevante;
- să prezinte punctele de vedere colective ale membrilor săi, cu privire la mediul social și economic, în fața guvernului, a sindicatelor și a opiniei publice.

Câteva dintre cele mai cunoscute asociații patronale sunt:

- Confederația Patronală a Antreprenorilor din Construcții
- Societatea Patronilor de Ziare
- Federația Patronală a Tipografiilor Britanice
- Uniunea Națională a Fermierilor.

Concluzie

8. În cuprinsul acestui capitol am examinat pe scurt câteva dintre scopurile și activitățile tipice ale reprezentanților angajaților și angajatorilor. De importantul rol al sindicatelor ne vom ocupa ceva mai târziu (Capitolul 35). Ceilalți protagoniști ai relațiilor cu angajații, precum și legislația în materie, vor fi analizate pe parcursul capitolelor următoare. Capitolul imediat următor prezintă aspectele cheie ale comunicării formale din cadrul unei organizații, care sunt tot atât de importante pentru organizațiile nesindicalizate cât și pentru cele unde s-au negociat acorduri colective de muncă (vezi Capitolul 34).

33 Comunicarea formală în organizație

Introducere

1. Importanța unei informări permanente a angajaților cu privire la chestiunile de ordin general care le influențează rolul de muncă, constă în aceea că duce la o mai bună înțelegere a acțiunilor conducerii, la reducerea neînțelegerilor apărute în activitățile de zi cu zi și la sporirea încrederii reciproce între angajatori și angajați. Comunicarea, însă, este un proces biunivoc - este un schimb reciproc de idei, sentimente și opinii. Ca urmare, în orice organizație comunicarea trebuie să aibă loc atât în sens ascendent, cât și descendent. Un exemplu ideal de politică a comunicării în cadrul relațiilor cu angajații ar putea să sune cam așa:

"Compania recunoaşte importanţa supremă a canalelor oficiale de comunicare instituite în cadrul organizaţiei şi va asigura existenţa mecanismelor adecvate pentru stimularea şi canalizarea schimbului de informaţii, sugestii, sentimente şi opinii între conducere şi angajaţi."

2. În majoritatea organizaţiilor de mari dimensiuni, liniile de comunicare sunt verticale şi strâns legate de ierarhia managerială. Accentul se pune, în acest caz, pe comunicarea în sens descendent, venind dinspre manageri, şi pe cea în sens ascendent, venind dinspre grupurile reprezentative. De obicei, atât fluxul cât şi ponderea comunicării înclină balanţa în favoarea conducerii organizaţiei. În cazul organizaţiilor mai mici, unde relaţiile de muncă tind să se stabilească în aceeaşi măsură în plan orizontal cât şi vertical, fluxurile de comunicare au loc de obicei mai degrabă în funcţie de cerinţele de colegialitate decât urmărind strict linia de autoritate. Acestea sunt ceea ce Burns şi Stalker (1961)[1] au numit organizaţii "organice", spre deosebire de cele "mecaniciste", unde accentul se pune pe ierarhie.

3. Indiferent dacă aceste canale de comunicare sunt orizontale, verticale sau mixte, trebuie luate decizii în legătură cu metodele de comunicare ce urmează a fi folosite. Cum pot fi ţinuţi la curent angajaţii? Cum pot fi colectate opiniile angajaţilor? Cum pot fi discutate în comun chestiunile importante? Iată doar câteva dintre problemele tipice cu care se confruntă conducerea unei organizaţii. În ziua de astăzi mediile de comunicare se împart în trei categorii principale:

   ❶ metode de comunicare în scris;

   ❷ metode de comunicare verbală;

   ❸ metode electronice.

   În continuare, vom examina pe scurt fiecare categorie în parte.

Metode de comunicare în scris

4. Acolo unde se cer informaţii sau explicaţii detaliate, este de preferat utilizarea metodelor scrise, deoarece sunt mai puţin susceptibile de interpretare eronată decât cele verbale şi prezintă avantajul de a putea fi vizionate. Buletinele de ştiri sau documentele supuse spre dezbatere pot fi parcurse în ritmul dorit de cel care le citeşte, evidenţiindu-se dificultăţile şi clarificându-se aspectele cheie. Angajaţii care trebuie să dea răspuns unor astfel de mijloace scrise au posibilitatea să se refere în mod bine documentat la materialul pe care l-au citit sau studiat.

   Printre metodele cele mai larg răspândite se numără notificările din plicurile de salariu, în care se anunţă schimbările importante, cu impact asupra întregului efectiv de salariaţi sau asupra unui segment major al acestuia sau de pe panourile de afişaj, care informează un auditoriu mai larg. Aceste două metode sunt deosebit de indicate în comunicarea unor probleme urgente sau de ordin curent. Prima este

și cea mai sigură, dar se limitează de obicei la chestiunile de importanță fundamentală, cum ar fi aducerea la cunoștință a unor schimbări majore în cadrul organizației sau prezentarea opiniei patronatului într-o dispută majoră cu sindicatele. Cea de-a doua este mult mai frecvent utilizată pentru a-i ține angajați la curent cu diverse evenimente, ședințe și altele asemenea.

5. Anumite forme de comunicare se recomandă să fie exprimate prin intermediul broșurilor. Broșurile pot conține informații detaliate, dar mai puțin stringente, care să fie consultate ori de câte ori este nevoie. Un exemplu tipic pentru această metodă de comunicare îl reprezintă ghidul sau manualul angajatului. Ghidul/manualul angajatului conține mare parte din condițiile contractului de muncă și, prin urmare, reprezintă un document important din punct de vedere al relațiilor cu angajații. Gama informațiilor cuprinse într-un asemenea ghid poate acoperi:

- date introductive în legătură cu organizația (scurt istoric, principalele produse/servicii oferite, numele directorilor și ale managerilor etc.);
- condițiile de bază din contractul de muncă (program de lucru, retribuire, sistem de premiere, concedii etc.);
- condiții privind cazurile de îmbolnăvire;
- proceduri privind absențele;
- proceduri privind protecția muncii și a sănătății;
- regulamente speciale de comportament la locul de muncă (de exemplu, în privința fumatului, a consumului de alcool, a practicării jocurilor de noroc);
- proceduri disciplinare;
- proceduri de soluționare a reclamațiilor angajaților;
- asigurări de viață/planuri de pensii;
- apartenența la un sindicat;
- proceduri de reziliere a contractului de muncă;
- sistemul de achiziționare a acțiunilor companiei.

În Marea Britanie, organizațiile sunt încurajate să se informeze cum trebuie redactate astfel de manuale, iar Oficiul de Consiliere, Conciliere și Arbitraj (*Advisory, Consiliation and Arbitration Service - ACAS*)[2] asigură în mod gratuit o broșură de consultanță pe această temă.

6. Unele organizații distribuie angajaților, spre informare, o versiune simplificată a Raportului lor Anual de activitate. Altele editează un jurnal periodic. Ambele reprezintă modalități pertinente de a-i ține la curent pe angajați în legătură cu noile contracte și inițiative, planurile de viitor și așa mai departe. Pe parcursul ultimului deceniu, s-a apelat din ce în ce mai mult la lege pentru a încuraja consultarea și comunicarea cu angajații. Spre exemplu, Legea protejării angajaților, promulgată în 1975, îi obligă pe angajatori să pună la dispoziția sindicatelor date relevante pentru derularea negocierilor colective. Un Cod de

practică ACAS[3] pe această temă propune asigurarea de informaţii cu privire la retribuire şi beneficii, condiţii de muncă, efectiv de muncă necesar, aspecte de performanţă şi aspecte financiare. Legea cu privire la protecţia muncii şi a sănătăţii etc., promulgată în 1974, stipulează şi ea anumite obligaţii în sarcina angajatorilor, care trebuie

> "să pună la dispoziţia angajaţilor informaţiile necesare pentru a li se asigura protecţia muncii şi a sănătăţii în mediul profesional ... şi ... să întocmească şi să aducă la cunoştinţa tuturor angajaţilor o declaraţie scrisă cu privire la principiile generale de acţiune în materie de protecţie a muncii şi a sănătăţii la locul de muncă ..."

Nu numai că angajatorii sunt obligaţi să-şi informeze şi să-şi implice angajaţii în astfel de chestiuni, dar astăzi, în baza Legii muncii din 1982, ei au obligaţia ca, în cazul în care au peste 250 de angajaţi, să includă în Raportul Anual către acţionari, toate iniţiativele luate pentru a spori implicarea angajaţilor.

Metode de comunicare verbală

7. Comunicarea pe cale orală reprezintă principala metodă de comunicare la locul de muncă, indiferent care ar fi acela. Dar în contextul capitolului de faţă, noi privim problema numai din punctul de vedere al comunicării formale, înţelegând prin "comunicare formală" mai degrabă comunicarea "planificată" decât utilizarea de zi cu zi a exprimării orale. În acest sens, cele mai uzuale forme de comunicare sunt şedinţele şi grupurile de informare (şedinţele operative). Şedinţele pot lua diverse forme, dar în contextul de faţă noi ne vom referi la: (a) şedinţele de informare managerială şi (b) şedinţele comune conducere-angajaţi. În primul caz, este vorba de şedinţe convocate de manageri, pentru a aduce în mod direct la cunoştinţa angajaţilor anumite chestiuni, sau pentru a-şi prezenta în public un anumit punct de vedere. Şedinţele din această categorie pot fi sau nu organizate în aşa fel încât să încurajeze întrebări şi comentarii din partea angajaţilor. Rostul lor primordial este mai degrabă acela de a *Prezenta* sau a *Convinge* decât de a *Consulta* (altfel spus, cuvântul de ordine este "Ascultaţi!"). Prin contrast, şedinţele comune sunt destinate să încurajeze schimbul de idei şi de percepţii. De exemplu, conducerea poate prezenta o propunere de introducere a programului de lucru flexibil, având un dublu scop: (i) să-şi informeze angajaţii în legătură cu propunerea respectivă şi (ii) să obţină părerea reprezentanţilor acestora, inclusiv eventualele contra-propuneri care ar putea fi sugerate. Într-o astfel de situaţie, managerii nu doar vorbesc, ci şi ascultă.

8. Grupurile de informare (şedinţele operative) constituie o formă de comunicare directă între manageri şi colectivele conduse de ei, organizate în mod periodic, dar de o manieră informală. Garnett (1973)[4] consideră că metoda cea mai eficientă de a aduce la cunoştinţă ce anume se petrece şi de ce, este "prin intermediul grupurilor mici şi de manieră periodică." După Garnett, şedinţele operative nu necesită decât o rutină simplă şi verificabilă, prin care managerul sau supervizorul

poate comunica informații relevante pentru angajați, în cadrul unor ședințe periodice (lunare, spre exemplu), ținute la locul de muncă într-o manieră cât mai neconvențională. Acest tip de ședințe, deși esențialmente o metodă de comunicare în sens descendent pe scara ierarhică managerială, asigură totuși conducerii posibilitatea de a *explica* rațiunile care au determinat anumite decizii sau evenimente, în loc de a le spune pur și simplu angajaților ce s-a hotărât.

9. Ședințele comune între conducere și angajați pot porni de la comisiile mixte, oficial constituite din reprezentanți ai ambelor părți, ajungând până la întâlniri comune informale după modelul ședințelor operative descrise mai înainte. De obicei, când se pomenește despre "consultări comune", este vorba de ședințe ale unei structuri oficial constituite, de tipul comisiei sau comitetului mixt. Consultările comune se referă la discuțiile purtate asupra unor chestiuni de *interes comun* pentru conducere și angajați, fiind de obicei opuse termenului de "negociere colectivă", care reprezintă un proces de negociere a unor chestiuni în care interesele părților *nu* sunt aceleași. Clegg (1978)[5] consideră că există trei principii importante de consultare comună, derivate din activitatea depusă de Comisia Whitley (1917-18):

> " ... [că] există multe subiecte de interes pentru angajatori și sindicate, precum și pentru manageri și efectivul salarial, care nu se pretează la soluționare prin negocieri și acorduri colective; că aceste subiecte ar trebui soluționate prin cooperare; și că relațiile din cadrul fabricii ar trebui să se rezume, predominant sau exclusiv, la cooperare în privința problemelor care depășesc sfera de aplicare a acordurilor colective."

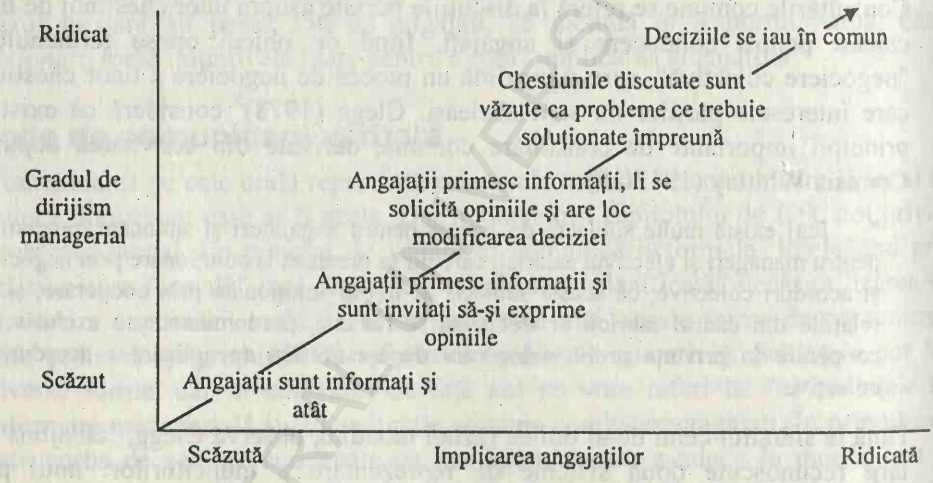
Până la sfârșitul celui de-al doilea război mondial, observă Clegg, "au ajuns să fie larg recunoscute două sisteme de reprezentare a muncitorilor: unul pentru negociere colectivă, în general prin intermediul responsabililor sindicali, iar cel de-al doilea pentru consultări, în general prin intermediul alegerilor în care toți angajații puteau să voteze, indiferent dacă erau sau nu membri de sindicat." Deși de atunci încoace ponderea negocierilor colective s-a mărit considerabil în Marea Britanie (vezi Capitolul 34), continuă să existe un înalt grad de susținere a consultărilor comune în legătură cu probleme de interes reciproc.

10. Măsura în care managerii și angajații se implică activ în consultări comune depinde de o serie întreagă de factori importanți:
    - optica managerilor în privința consultărilor cu angajații (de pildă care este scopul acestora?);
    - optica angajaților cu privire la rostul practic al acestor consultări;
    - puterea relativă a sindicatelor în cauză;
    - gradul de încredere reciprocă între conducere și angajați;
    - problema care face obiectul consultării;

- măsura în care ambele părţi consideră că soluţionarea în comun a problemelor este un scop legitim.

11. Membrii conducerii au tendinţa să ia consultările comune ca o modalitate de a-şi asigura adeziunea angajaţilor la deciziile deja luate, sau măcar foarte aproape de a fi finalizate. Unii manageri consideră, însă, că prin acest proces li se oferă angajaţilor posibilitatea de a influenţa, şi deci a modifica, anumite decizii, iar alţii îl văd ca un proces de soluţionare în comun a problemelor, chiar până în punctul luării unei decizii comune. Poziţia adoptată de fiecare angajator în parte va depinde de calitatea relaţiilor deja existente. Gama opţiunilor posibile poate fi ilustrată grafic sub forma unei diagrame cum este cea din Figura 33.1.

Figura 33.1 Opţiuni posibile în consultarea comună



12. Sindicatele au tendinţa să considere procesul de consultare comună ca pe o chestiune la concurenţă cu negocierea colectivă. Prin urmare, sindicaliştii au încercat prin tradiţie să transforme toate problemele în subiecte de negociere, pentru a reduce puterea efectivă a organismelor consultative. Drept rezultat, consultarea nu s-a ocupat de chestiuni cum ar fi retribuirea şi condiţiile contractului de muncă, limitându-se numai la probleme de sprijin social, protecţie a muncii şi sănătăţii şi nivelul productivităţii. Modelul contemporan al consultărilor comune se apropie, mai mult decât orice altceva, de aşa-numitele "Cercuri ale calităţii" (*Quality Circles*). Un cerc al calităţii este un grup restrâns, format din angajaţi dintr-un sector direct productiv şi supervizori ai acestora, care se ocupă, la nivelul sectorului respectiv, de probleme cum ar fi calitatea, siguranţa muncii şi eficienţa. Deşi multe cercuri ale calităţii deţin autoritatea de a institui modificări ale metodelor de muncă, ele nu pot acţiona eficient decât sub patronajul concret al conducerii. Ca urmare, deşi sunt foarte utile, ele nu

reprezintă în nici un caz substitutul pentru participarea angajaților (vezi Capitolul 38), așa cum este văzută aceasta de către sindicate.

13. La nivel individual, angajații pot vedea în procesul de consultare comună un mecanism pentru îmbunătățirea calitativă a vieții lor profesionale, dat fiind că-și pot exprima punctul de vedere atunci când se discută probleme legate de activitatea lor cotidiană. Acolo unde gradul de apartenență sau de activitate sindicală se menține scăzut, consultările comune par să satisfacă în mod eficient atât exigențele angajaților, cât și ale conducerii. Recentele schimbări petrecute în industria minieră, care au dus la crearea unui nou sindicat - Uniunea Minerilor Democrați (*Union of Democratic Miners*) - sugerează ideea că și liderii sindicali trebuie acum să demonstreze că sunt capabili să-și consulte membrii de sindicat în privința problemelor majore, altfel vor avea de suportat consecințele unei migrări în masă spre alte structuri sindicale.

14. Este posibil ca viitorul consultărilor comune să aparțină, așa cum opinează Robson (1982)[6], "rolului ocupat de acestea ca proces precursor celui de negociere colectivă", care face subiectul capitolului următor.

Metode de comunicare electronice

15. Deși diseminarea informațiilor și a opiniilor prin mijloace electronice reprezintă o inovație de dată relativ recentă, utilizarea pe scară din ce în ce mai largă a calculatoarelor, a sistemelor în rețea, a comunicațiilor prin satelit și a altor medii de înaltă tehnologie, a făcut ca multe organizații să aibă acum posibilitatea de a comunica prin intermediul acestora.

Puține sunt încă organizațiile care apelează la sisteme televizate pentru a difuza informații, cum ar fi revizuirea planurilor de pensii sau progresele înregistrate pe piețele lumii. Acest tip de comunicare este clar unilateral, dar există deja metode interactive care vor permite receptorilor să-și facă cunoscute opiniile și impresiile determinate de mesajul primit.

Lista referințelor

- Burns, T. și Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock.
- *Advisory Booklet No.9 - The Company Handbook*, ACAS.
- *Code of Practice 2 - Disclosure of information to trade unions for collective bargaining purposes*, ACAS.
- Garnett, J. (1973), *The Work Challenge*, The Industrial Society.
- Clegg, H.A. (1978), *The System of Industrial Relations in Great Britain* (a treia ediție), Blackwell.
- Robson, M.P. (1982), *Worker Participation in the United Kingdom*, MCB Publications.

34 Negocieri colective

Introducere

1. În Capitolul 17 am analizat succint contractul individual de muncă, care rămâne piatra de temelie a relației de muncă. În cuprinsul acestui capitol vom examina principalele elemente și caracteristici ale contractelor sau acordurilor* colective, cum li se spune de obicei. Așadar, dacă se convin în colectiv noi reguli în privința concediilor de odihnă, acestea devin parte a contractului individual de muncă pentru toți angajații în cauză. Este important să menționăm că NU toți angajații sunt cuprinși în sfera de acoperire a aranjamentelor colective. De fapt, în Marea Britanie, așa cum se subliniază în *ACAS Industrial Relations Handbook* - Ghidul ACAS al Relațiilor de Muncă la Nivel de Ramură (1980)[1]:

> "Studiul din 1978 cu privire la noile venituri din muncă a ajuns la concluzia că aproximativ treizeci la sută din angajații cu normă întreagă ... nu sunt influențați, direct sau indirect, de nici un acord colectiv."

Totuși, acolo unde se încheie astfel de acorduri, ele influențează în mod real tipul contractului individual de muncă.

2. În cadrul acestui capitol ne vom pune următoarele întrebări: ce înseamnă negociere colectivă? Care sunt tipurile de acorduri încheiate și la ce se referă ele? Ce rol joacă diferențele de putere între părți, în cadrul unei negocieri colective?

Natura și sfera de acoperire a negocierilor colective

3. Pentru a evidenția natura și sfera de acoperire a negocierii colective ne vom servi de două definiții:

> "În contextul relațiilor de muncă la nivel de ramură industrială, negocierea colectivă este procesul prin care se convin împreună proceduri de lucru și se stabilesc retribuțiile și condițiile contractului de muncă, prin negociere între angajatori, sau asociații ale angajatorilor, și organizațiile lucrătorilor."
>
> (ACAS, 1980)[1]

---

* În limba engleză, termenul de *contract* = "contract" și cel de *agreement* = "acord sunt considerate sinonime, diferențele fiind dictate de contextul în care se folosesc. Ca principală nuanță distinctivă, să menționăm totuși că, în general, *contract* are o pronunțată încărcătură juridică sau comercială, punând accent pe caracterul de document scris, valabil din punct de vedere legal și dând naștere unei obligații legale, pe când *agreement* pune accent pe conceptul subînțeles de "înțelegere între părți" (n. trad.)

" *Negocierea colectivă* poate fi definită ca metodă de rezolvare a conflictelor, caracterizată prin faptul că în ea sunt implicate cel puțin două părți opuse care dețin interese diferite (chiar opuse) în privința rezultatelor finale ale deciziilor luate, dar care se întâlnesc de bună voie pentru a decide asupra chestiunilor de interes ..."

(Thomason, 1984)[2]

4. Aceste două definiții scot în evidență următoarele caracteristici ale negocierii colective:

   ❶ accentul pus pe acțiunea colectivă și nu individuală;

   ❷ preocuparea atât față de stabilirea unor reguli, cât și față de reglementarea condițiilor din contractul de muncă;

   ❸ la fel ca în orice alt tip de negociere, scopul este acela de a se ajunge la înțelegere între părți;

   ❹ interesele părților implicate în negocierea colectivă nu sunt identice, deci se subînțelege existența unui conflict de interese;

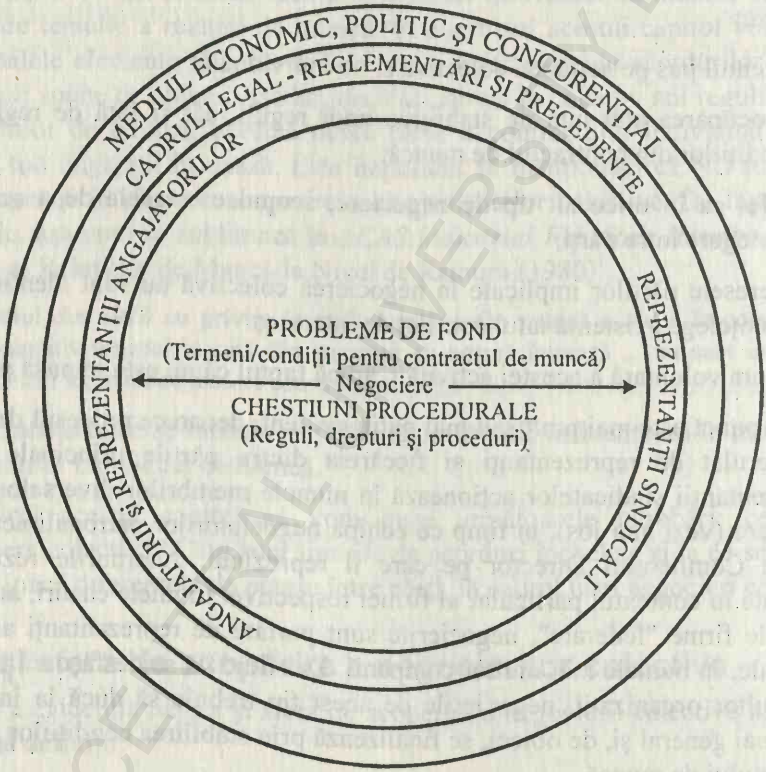
   ❺ natura voluntară a acestei activități, adică faptul că nu este impusă prin lege.

5. Primul punct este mai mult sau mai puțin evident, deoarece procesul de negociere este derulat de reprezentanți ai fiecăreia dintre părțile principale implicate. Reprezentanții sindicatelor acționează în numele membrilor diverselor unități de negociere (vezi mai jos), în timp ce echipa negociatorilor patronali acționează în numele Comitetului Director pe care îl reprezintă. Acordurile rezultate sunt redactate în contextul particular al firmei respective. În unele cazuri, adică în așa-numitele firme "federate", negocierile sunt purtate de reprezentanți ai asociației patronale, în numele mai multor companii. Dat fiind că se desfășoară în numele a mai multor organizații, negocierile de acest tip trebuie să ducă la înțelegeri de ordin mai general și, de obicei, se finalizează prin stabilirea condițiilor minime ale contractului de muncă.

6. După cum se poate vedea în Figura 34.1, negocierea colectivă are loc pe fundalul unor evenimente economice, politice și concurențiale care se petrec în afara "organizației", și nu se referă numai la îmbunătățirea sau convenirea condițiilor din contractul de muncă, ci are în vedere și stabilirea de reguli adecvate de conduită pentru relațiile conducere-sindicate. Negocierea condițiilor contractului de muncă, sau a problemelor "de fond", cum li se spune de obicei, se concentrează pe aspectele materiale prin care se concretizează contractul de muncă, spre exemplu remunerarea, programul de lucru și concediile. În ultimii ani, însă, centrul de atenție al tratativelor de fond a început să includă și înțelegeri privitoare la practici flexibile de muncă. Negocierea regulilor, sau a "chestiunilor de procedură", se concentrează pe aspectele mai puțin tangibile ale relațiilor cu

angajații, cum ar fi drepturile de negociere ale sindicatelor, drepturile membrilor de sindicat și procedurile în caz de litigiu. Această formă de negociere se referă mai degrabă la definirea unui context pentru relațiile dintre patron și angajați decât la definirea conținutului unui contract de muncă. Pe parcursul anilor 1980 a avut loc o extindere extrem de pronunțată a cadrului legal cu privire la relațiile cu angajații (vezi Capitolul 39).

Figura 34.1 Modelul de bază al negocierii colective



7. Deși negocierea are ca scop să se ajungă în final la un acord, părțile implicate se află, de obicei, într-un oarecare grad de conflict cu privire atât la mijloacele prin care se poate ajunge la acord, cât și la termenii în care trebuie să se încheie acordul respectiv. Ca regulă generală, managerii, în calitate de cumpărători ai forței de muncă, caută să obțină un acord în condiții de costuri minime pentru organizație și cu maximum de câștig pe seama îmbunătățirii productivității și/sau a îmbunătățirii relațiilor cu angajații. Reprezentanții sindicali, ca mandatari ai forței de muncă, doresc un acord care să încorporeze cei mai buni termeni posibili pentru prestatorii de muncă și cu minimum de concesii în privința practicilor de muncă. Acest gen de reprezentare, a managerilor ca achizitori ai forței de muncă

şi a sindicatelor ca mandatari ai forţei de muncă presupune o optică pluralistă asupra relaţiilor de muncă la nivel de ramură industrială. Aceasta înseamnă că perspectivele divergente, de fapt chiar opuse, ale negociatorilor patronali şi ale celor sindicali sunt acceptate ca parte a realităţii cu care ei trebuie se confrunte în ajungerea la un acord final. O perspectivă mai puţin adversativă este aşa-numita viziune "unitaristă", care consideră că elementul primordial trebuie să fie interesele comune, deci şi scopurile comune. Organizaţiile care adoptă această perspectivă pun accentul pe interesele comune împărtăşite în acelaşi grad de conducere şi angajaţi, şi caută să descopere mecanisme de întărire a colaborării, cum ar fi consultările comune, şedinţele operative şi cercuri ale calităţii.

8. Aceste două perspective diferite asupra relaţiilor dintre patronat şi sindicate au fost definite de Walton şi McKersie (1965)[3] cu termenul de "negociere integrativă" (*integrative bargaining*), în cazul abordării unitariste, şi cu termenul de "negociere distributivă" (*distributive bargaining*), în situaţia pluralistă. Walton şi McKersie consideră că negocierea integrativă constituie esenţialmente un proces de tip "soluţionare a problemei", care are ca scop negocierea raportului între muncă şi remunerare, iar negocierea distributivă o văd ca situaţie în care părţile îşi urmăresc în primul rând propriile interese. Mai simplu spus, negocierea integrativă urmăreşte o finalizare de tip câştig/câştig, unde atât patronatul cât şi angajaţii consideră că rezultatul la care s-a ajuns este cinstit şi rezonabil. Prin comparaţie, negocierea distributivă are mai multe şanse să ducă la un rezultat de tip câştig/pierdere, în care una din părţi se consideră victorioasă asupra celeilalte, fie că declară acest lucru în public sau doar în particular.

Unităţile de negociere

9. Negociatorii sindicali şi oponenţii lor din partea patronatului îşi desfăşoară discuţiile la mai multe niveluri diferite de negociere: *pe plan naţional/de ramură industrială*, *la nivel de companie* sau *la nivel local/de punct de lucru*. Tratativele purtate la nivel de ramură sau companie sunt de obicei denumite "negocieri centralizate", iar celor purtate la nivel local li se spune "negocieri descentralizate". Deloc surprinzător, formele centralizate de negociere pot fi întâlnite de obicei în organizaţiile mari din sectorul public şi în companiile private cu multe puncte de lucru. Utilizarea acestui tip de abordare permite organizaţiilor mari să stabilească reguli de conduită aplicabile la nivel naţional pentru relaţiile cu angajaţii (de exemplu: cu privire la recunoaşterea sindicatelor, la structurile de negociere, la procedurile de soluţionare a reclamaţiilor din partea angajaţilor etc.) şi condiţiile-cadru de salarizare şi de muncă aplicabile angajaţilor. Astfel, o bancă comercială majoră, cu nenumărate sucursale şi filiale răspândite peste tot, poate face ca, printr-un acord negociat la nivel central cu sindicatul, să fie asigurată derularea corespunzătoare a relaţiilor conducere-sindicat, în numele tuturor angajaţilor, indiferent unde sunt localizaţi. Mai mult, tot prin acest acord se poate asigura că

structurile de salarizare şi ierarhizarea funcţiilor se aplică în mod unitar şi consecvent în toate sucursalele şi filialele sale.

10. Problema acordurilor la nivel naţional, văzută din perspectiva patronatului, este aceea a lipsei de flexibilitate în privinţa salarizării şi a condiţiilor de muncă. Spre exemplu, în Marea Britanie, grilele de remunerare şi salarizare convenite la nivel naţional nu iau în considerare ratele de remunerare/salarizare practicate la nivel local (cu excepţia Londrei, unde se aplică o "indemnizaţie specială pentru Londra") şi, de obicei, nu acoperă decât foarte puţin - sau chiar deloc - chestiunea raportării câştigurilor la performanţa individuală. În "mediul antreprenorial" prezent, în care firmele mari şi chiar unele organizaţii din sectorul public, caută să descentralizeze responsabilitatea managerială şi bugetară înspre managerii locali, pentru a-şi îmbunătăţi performanţa economică, relativa lipsă de flexibilitate a aranjamentelor centralizate este considerată o piedică în calea dezvoltării şi a eficientizării. În Raportul Anual pe 1991, ACAS - oficiul independent de consiliere, conciliere şi arbitraj (vezi Capitolul 36) - observa următoarele:

> "Deplasarea spre sistemul negocierii descentralizate a continuat ... Acest proces are ca scop declarat să încurajeze diferenţierea în termeni de condiţii ale contractului de muncă şi practici de lucru care să reflecte mai îndeaproape cerinţele, exigenţele şi circumstanţele existente la nivel local."

Pe de altă parte, însă, Raportul sesizează şi o creştere a numărului de cazuri supuse atenţiei ACAS în vederea concilierii pe probleme colective, ceea ce pare să sugereze că descentralizarea procesului de negociere poate fi o metodă mai puţin eficientă de obţinere a flexibilităţii locale, dacă părţile în cauză, respectiv patronatul şi reprezentanţii sindicali de la nivel local, nu beneficiază de pregătire adecvată pentru rolul de negociatori.

11. Indiferent de metoda adoptată, va trebui să existe o structură de negociere care s-o aplice. Aspectul capital, din perspectiva sindicatelor, îl constituie problema *recunoaşterii*, adică recunoaşterea de către angajator a dreptului unui sindicat de a-i reprezenta pe angajaţii săi (sau cel puţin o parte din ei). Dată fiind evoluţia istorică a sindicatelor britanice, majoritatea organizaţiilor din sectorul industrial şi cel public se confruntă cu mai multe sindicate o dată, care reprezintă diverse categorii de angajaţi (muncitorii calificaţi sau nu, cadre funcţionăreşti, cadre tehnice/de specialitate, manageri etc.). Astfel s-a ajuns, spre exemplu, la încheierea unor acorduri comune între două sau mai multe sindicate ale muncitorilor şi a unor acorduri separate cu muncitorii, funcţionarii şi ceilalţi. Cu toate acestea, angajatorii aflaţi în noul climat al relaţiilor cu angajaţii caută să-şi concentreze într-o singură direcţie eforturile de negociere, având la dispoziţie două posibilităţi pentru a realiza acest lucru: prima, încercând să poarte o "negociere cu un singur partener", adică să stea de vorbă cu un singur sindicat care negociază şi în numele celorlalte, fără ca acestea din urmă să-şi piardă dreptul de reprezentare a membrilor lor şi de a îndeplini funcţii sindicale tipice la

locul de muncă; a doua, încercând să încheie un "acord mono-sindical", în care un singur sindicat îi reprezintă pe toți angajații din firmă și negociază în numele lor. Așa cum vom arăta în Capitolul 36, primul acord mono-sindical a fost cel încheiat între EETPU și concernul Toshiba. În ultimii câțiva ani, numărul acordurilor de acest tip a crescut încet, dar constant, un exemplu fiind cel încheiat la începutul lui 1993 între sindicatul tehnic/administrativ, MSF și Toray Textiles Europe, pentru a-i reprezenta pe toți lucrătorii (adică inclusiv muncitorii) angajați într-o nouă fabrică de materiale textile. Este pentru prima dată când MSF a căutat să-i reprezinte atât pe lucrătorii din domeniul tehnic-funcționăresc-managerial (numiți "gulere albe"), cât și pe cei din domeniul direct productiv ("gulerele albastre"). Dacă această tendință va continua, este foarte probabil: (a) să sporească gradul de concurență între sindicate, sau (b) să sporească presiunea în direcția fuzionării sindicale. Avantajul pentru patronat va consta în aceea că nu vor trebui să dialogheze, în privința relațiilor cu angajații, decât cu un singur sindicat - prin comparație cu multiplicitatea existentă în trecut.

12. Un exemplu interesant de posibilă restructurare a sistemului de negociere colectivă ne este oferit de o ramură industrială în trecut naționalizată și actualmente complet privatizată - furnizarea energiei electrice. Înainte de înființarea, în urma privatizării, a companiei National Power, întregul său mecanism de negociere a condițiilor contractului de muncă se baza pe statutul de monopol, deținut până atunci pe piața acestor servicii publice. Noua conducere a companiei a realizat că va fi nevoie de importante schimbări ale sistemului de negociere colectivă, care să țină seama de mediul concurențial și de reorganizarea structurală a companiei. Sistemul anterior avea la bază o structură cu trei niveluri: negociere la nivel de ramură, la nivel de companie și la nivel local. Mai mult, existau acorduri colective separate cu fiecare dintre cele trei grupuri mari de angajați: muncitorii, personal în funcții inginerești și personal administrativ. Condițiile contractului de muncă și parte din structura de încadrare în funcții erau standardizate la nivel de ramură și nu țineau cont nici de nivelurile practicate pe piețele locale, nici de rentabilitatea înregistrată la nivel de companie. Grilele de salarizare erau structurate pe principiul ca fiecare angajat să le parcurgă progresiv, mai degrabă în funcție de vechimea în muncă decât conform performanței individuale. Totodată, existau o serie de demarcații clare între cele trei grupe principale de angajați, împiedicând aplicarea sistemului de practici de muncă flexibile, pe care și l-ar fi dorit noul patronat. Negocierile la nivel național erau guvernate de acordurile încheiate la nivel local, ceea ce nu lăsa decât foarte puțină libertate de mișcare managerilor și reprezentanților sindicali de la nivelul unui punct de lucru.

13. Dat fiind că, pentru a face față noii și dificilei sale condiții de concurent pe piață, National Power intenționa (printre altele) să acorde managerilor de linie mai multă autoritate și libertate de decizie în cadrul unităților de exploatare

descentralizate, s-a luat hotărârea ca noul sistem de negociere să fie convenit cu sindicatele. Compania le-a oferit sindicatelor, la nivel național, un preaviz de douăsprezece luni cu privire la intenția de a menține acordurile de procedură încheiate anterior și de a renegocia acordurile cu privire la probleme de fond. Rezultatele obținute au fost următoarele:

❶ Au fost introduse structuri de negociere la două niveluri, în acorduri separate încheiate cu cele trei grupe principale de angajați.

❷ Cele două niveluri erau: (i) un comitet la nivel de companie, care să discute și să convină condițiile contractului de muncă (de exemplu: durata săptămânii de lucru, majorările retribuției de bază, durata concediilor și plata orelor suplimentare), aplicabile în mod unitar în cadrul companiei, și (ii) comitete locale de negociere, care să discute și să convină chestiuni de interes local, cum ar fi lucrul în schimburi, plăți suplimentare pentru intervenții de urgență, număr de ore de muncă anual, soluționarea reclamațiilor sau a litigiilor la nivel local.

❸ În cuprinsul acordurilor s-au introdus prevederi în legătură cu sistemul flexibil de încadrare (de exemplu, între gradațiile posturilor direct productive și cele inginerești), însoțite de o structură revizuită de încadrare și remunerare, care reducea numărul de gradații de la 36 la 12, extindea sfera de competență a fiecăreia dintre ele și permitea zone de suprapunere între gradații.

❹ Majorările salariale automate pe baza vechimii în muncă urmau să fie abolite, iar în locul lor să fie introdus sistemul retribuirii în funcție de performanță.

❺ Pentru a compensa pierderea posibilității de majorare progresivă a salariului, precum și alte modificări aduse condițiilor contractuale (cum ar fi sistemul flexibil de încadrare), compania a plătit o sumă fixă suplimentară fiecărui angajat, peste retribuția acordată pentru anul 1993-1994.

14. Deși sindicatele, conduse de *Amalgamated Engineering and Electrical Union* (Confederația Sindicală din Inginerie și Electricitate), au insistat pentru o negociere cu un singur partener, în această etapă compania a preferat să păstreze acorduri separate cu fiecare dintre cele trei grupe principale de angajați. Totuși, dat fiind că structura de încadrare și salarizare se aplică unitar la nivelul întregii companii, se recunoaște că acest fapt reprezintă un precedent pentru recurgerea, în viitor, la negociere cu un singur partener. Ceea ce iese foarte în clar evidență este că, în momente de restructurare majoră a unei întreprinderi, oricare ar fi aceasta, patronatul se află într-o poziție de negociere mult mai puternică decât omologii săi sindicali, putând să obțină mult mai multe concesii decât în trecut.

Tipuri de acorduri

15. Aşa cum am arătat puţin mai devreme, există două principale tipuri de acorduri în privinţa relaţiilor de muncă industriale: (a) acorduri de procedură şi (b) acorduri de fond. Mai jos sunt prezentate elementele caracteristice de bază ale fiecăruia dintre ele.

16. Acordurile de procedură - Sunt proceduri oficiale, formulate în scris, care funcţionează în chip de cod de conduită liber acceptat de către părţile în cauză: manageri, pe de o parte, şi angajaţi şi reprezentanţi ai angajaţilor, pe de alta. Prin acceptarea de comun acord a unui cadru reglementator, părţile respective acceptă să se abţină de la utilizarea arbitrară a puterilor de care dispun.

    În principiu, acordurile de procedură acoperă următoarele tipuri de probleme:

    - Recunoaşterea unuia sau mai multor sindicate, în scopul negocierilor colective în numele angajaţilor organizaţiei.
    - Reglementarea calităţii de membru sindical (de exemplu: cine urmează să facă parte şi în ce condiţii).
    - Condiţii de reprezentare (de exemplu: câţi reprezentanţi sindicali şi cu ce drepturi).
    - Definirea chestiunilor care fac obiectul negocierilor de fond.
    - Stabilirea procedurilor de soluţionare a diferendelor între părţi.
    - Stabilirea procedurilor de soluţionare a reclamaţiilor din partea angajaţilor.
    - Definirea regulilor de procedură în caz de declarare a unei iniţiative de disponibilizare.
    - Sistemul de strângere a cotizaţiilor de sindicat (de exemplu: prin deducere din suma retribuţiei).

    Acest tip de acord este de obicei unul deschis din punct de vedere al duratei prevăzute şi fiecare parte are dreptul să solicite modificarea lui, cu condiţia notificării prealabile a celeilalte părţi, cu cel puţin trei luni înainte. În practică, nu întotdeauna este posibil să se cuprindă toate chestiunile relevante în cadrul unui singur acord. Prin urmare, se întâmplă foarte des ca un acord să acopere problema recunoaşterii şi a drepturilor sindicatului, un altul să trateze problema litigiilor colective, un al treilea, pe cea a disponibilizărilor, şi aşa mai departe.

17. Acordurile de fond - Sunt acorduri oficiale, redactate în scris, care conţin termenii în care urmează să fie încadraţi, la momentul respectiv, angajaţii în cauză. De obicei, aceste tipuri de acorduri se încheie pe o perioadă determinată de timp, cum ar fi un an sau chiar doi. În perioade cu rată înaltă a inflaţiei, este obişnuit ca sindicatele să solicite o modificare oficială anuală, pentru ca nivelul remuneraţiilor şi al salariilor să ţină pasul cu costul vieţii. Orice acord de fond pe această problemă va conţine prevederi în legătură cu:

    - Revizuirea salariilor/tarifelor de remunerare.

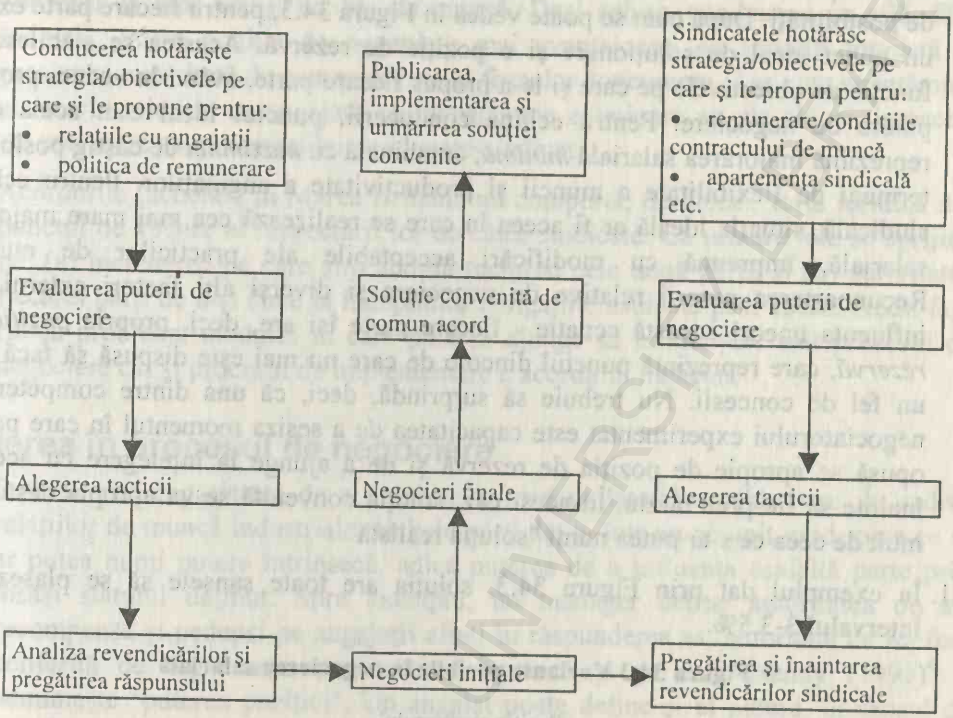
- Sistemul de acordare a premierilor/stimulentelor.
- Modificări ale orarului de lucru (de exemplu: introducerea lucrului în schimburi sau convenirea unei săptămâni de lucru mai scurte).
- Dreptul la concediu/plata concediilor.
- Dreptul la concediu de boală/plata concediilor de boală.
- Planurile de pensii.
- Efectivele de personal.
- Creşteri ale productivităţii muncii pe seama îmbunătăţirii practicilor de muncă.

Nu toate acordurile de fond vor conţine prevederi salariale, deoarece, având în vedere că multe companii, în special cele de mari dimensiuni, au mai multe niveluri de negociere cu sindicatele lor, retribuţia se stabileşte de obicei la nivel de firmă, lăsându-se la latitudinea unităţilor locale să decidă cu privire la practicile de muncă, la orar şi la drepturile de concediu, în limita cadrului general stabilit prin Acordul la nivel de companie, cu privire la retribuire şi la condiţiile de bază.

Procesul de negociere colectivă

18. Procesul de negociere a acordurilor colective nu are loc într-un spaţiu vid, ci face parte dintr-o relaţie continuă între efectivul de angajaţi şi conducătorii lor (care sunt şi ei, la rândul lor, tot angajaţi!). Scopul acestui proces, din punctul de vedere al reprezentanţilor angajaţilor, este acela de a stabili o relaţie funcţională cu conducerea firmei, fundamentată pe respect reciproc şi în care beneficiile tangibile să fie realizate pe baza unor condiţii convenite în comun, nu doar "fiindcă aşa vrea conducerea". La rândul lor, reprezentanţii conducerii văd în negocierea colectivă o metodă de a-şi atinge obiectivele corporatiste cu privire la remunerare şi la derularea relaţiilor cu angajaţii. Aşadar, în momentul în care începe efectiv negocierea, vor exista deja mai multe atitudini divergente cu privire la ce urmează să se negocieze şi în ce fel. Un model simplificat al proceselor tipice de negociere este cel prezentat în Figura 34.2:

Figura 34.2 Modelul unei negocieri încheiate cu succes



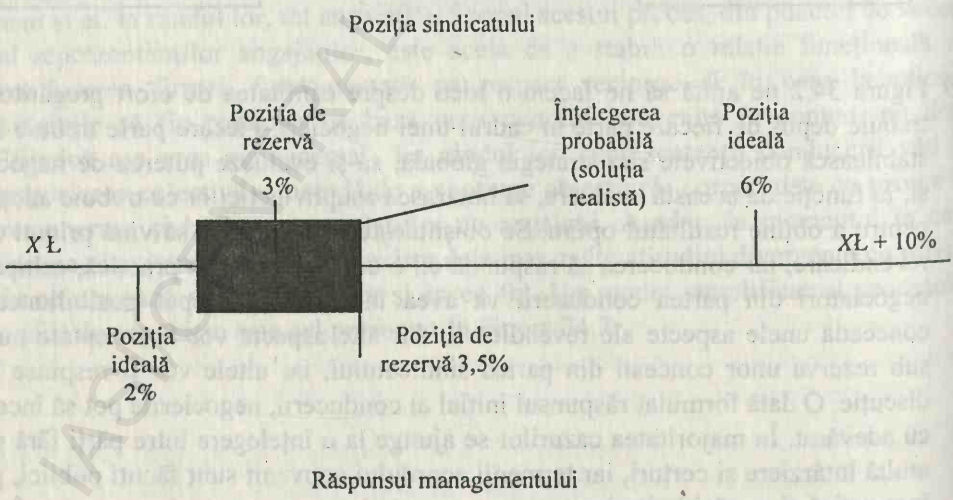
19. Figura 34.2 ne ajută să ne facem o idee despre cantitatea de efort pregătitor ce trebuie depus de fiecare parte în cadrul unei negocieri. Fiecare parte trebuie să-şi stabilească obiectivele sau strategia globală, să-şi evalueze puterea de negociere şi, în funcţie de această evaluare, să hotărască asupra tacticilor ce trebuie adoptate pentru a obţine rezultatul optim. Se obişnuieşte ca sindicatul să vină primul cu o revendicare, iar conducerea să răspundă cu o contra-ofertă. În practică, echipa de negociatori din partea conducerii va avea încă de la început posibilitatea să conceadă unele aspecte ale revendicării, dar alte aspecte vor fi acceptate numai sub rezerva unor concesii din partea sindicatului, iar altele vor fi respinse fără discuţie. O dată formulat răspunsul iniţial al conducerii, negocierile pot să înceapă cu adevărat. În majoritatea cazurilor se ajunge la o înţelegere între părţi fără prea multă întârziere şi certuri, iar termenii acordului convenit sunt făcuţi publici, puşi în practică şi urmăriţi ulterior.

Spre exemplu, în cadrul unui acord de fond conducerea va implementa noi rate de retribuire şi va institui noi reguli cu privire la concedii, în timp ce reprezentanţii sindicali vor coopera în introducerea de noi practici de muncă şi niveluri de încadrare cu personal.

20. Fiecare parte dintr-un proces de negociere a salariilor are la dispoziţie un interval de posibilităţi. După cum se poate vedea în Figura 34.3, pentru fiecare parte există un punct ideal de soluţionare şi o poziţie de rezervă. Acestea se stabilesc în funcţie de obiectivele pe care şi le-a propus fiecare parte, având în vedere propria putere de negociere. Pentru echipa conducerii, punctul ideal este acela care reprezintă majorarea salarială *minimă*, combinată cu *maximum* de câştig posibil în termeni de flexibilitate a muncii şi productivitate a angajaţilor. Pentru echipa sindicală, situaţia ideală ar fi aceea în care se realizează cea mai mare majorare salarială, împreună cu modificări acceptabile ale practicilor de muncă. Recunoaşterea puterii relative de negociere şi diverşi alţi factori externi pot influenţa uneori această ecuaţie - fiecare parte îşi are, deci, propria *poziţie de rezervă*, care reprezintă punctul dincolo de care nu mai este dispusă să facă nici un fel de concesii. Nu trebuie să surprindă, deci, că una dintre competenţele negociatorului experimentat este capacitatea de a sesiza momentul în care partea opusă se apropie de poziţia de rezervă şi de a ajunge la înţelegere cu aceasta înainte să fie prea târziu. În acest caz, soluţia convenită se va apropia destul de mult de ceea ce s-ar putea numi "soluţia realistă".

21. În exemplul dat prin Figura 34.3, soluţia are toate şansele să se plaseze în intervalul 3-3,5%.

Figura 34.3 Variante posibile în negocierea salarială



Rezultatul probabil din exemplul de mai sus reflectă poziţia de rezervă foarte limitată de care dispune echipa managerială, datorată, probabil, unor înţelegeri încheiate anterior şi dorinţei de a stăvili costurile muncii într-o situaţie extrem de competitivă, fără a renunţa însă la intenţia de a asigura şi unele stimulente pentru angajaţi. Prin acceptarea acestui nivel de majorare, sindicatul se înclină, probabil,

în fața condițiilor economice generale, recunoscând astfel că sindicaliștii sunt norocoși să aibă totuși un loc de muncă. Deși echipa conducerii se află, fără îndoială, într-o poziție de negociere mai avantajoasă, ea suportă totodată și presiunea exercitată de comportamentul firmelor concurente. Așa cum se întâmplă adesea în relațiile cu angajații, circumstanțele exterioare au, de obicei, impactul cel mai mare asupra relațiilor conducere-sindicat.

22. Acordurile încheiate în Marea Britanie nu comportă, de obicei, forță juridică din punctul de vedere al respectării lor de către sindicate. Ca urmare, ele se sprijină pe: (a) încrederea pe care și-o acordă reciproc cele două părți, și (b) autoritatea fiecărei părți de a-și duce la îndeplinire obligațiile asumate prin acord. Acest fapt ridică problema modului în care puterea ajunge să influențeze atât procesul de negociere cât și procesul de implementare a acordului încheiat.

Puterea în procesul de negociere

23. Puterea este capacitatea de a provoca în mod unilateral o schimbare. În cadrul relațiilor de muncă industriale, ambele părți dețin, într-un anumit grad, ceea ce s-ar putea numi putere intrinsecă, adică puterea de a influența cealaltă parte prin însăși statutul deținut. Spre exemplu, un manager deține autoritatea de a-i recompensa și pedepsi pe angajații aflați în răspunderea sa, autoritate ce i-a fost conferită de organizația pentru care lucrează și pe care Handy (1993)[4] o denumește "puterea poziției". Un angajat poate deține și el putere, în sensul că angajatorul are nevoie de competențele lui și, în consecință, nu este dispus să-l piardă. Dacă una din părți decide sau nu să-și pună la încercare resursele de putere, va depinde de o serie întreagă de factori, cum ar fi:

- gradul de dependență relativă al fiecărei părți față de cealaltă;
- gradul de încredere existent în cadrul relației dintre ele;
- existența unor reguli de comportament;
- abilitatea negociatorilor;
- măsura în care se poate apela la sancțiuni.

Acești factori determină măsura în care se apelează, de către fiecare parte, mai degrabă la mijloace coercitive decât persuasive pentru a se ajunge la o înțelegere, deoarece acestea sunt cele două tipuri principale de abordare a negocierii.

24. Gradul de interdependență care există între conducere și forța de muncă reprezintă un factor major în cadrul negocierilor. Din acest punct de vedere, se poate apela la trei tipuri principale de abordare: fie...

a) angajații se bazează în mare măsură pe conducere, deoarece nu există decât puține alte variante de angajare; sau...

b) conducerea se bazează în mare măsură pe câteva grupe de angajaţi, sau chiar pe toate, deoarece pe piaţă nu există competenţe alternative disponibile şi nici alternative tehnologice de înlocuire; sau...

c) ambele părţi îşi recunosc interdependenţa reciprocă, în cadrul circumstanţelor prevalente.

În cazul (a), conducerea se află într-o poziţie solidă, adică puternică, de negociere, deoarece angajaţii au nevoie de un loc de muncă în mai mare măsură decât ar avea nevoie conducerea de un angajat anume. În situaţia (b), reprezentanţii angajaţilor sunt cei care se află într-o poziţie puternică, deoarece cunoştinţele şi competenţele celor pe care-i reprezintă nu sunt disponibile în altă parte sau sub alte forme. În cazul (c), ambele părţi îşi pot recunoaşte, prin comparaţie reciprocă, punctele tari şi cele slabe, dar, din cauza forţelor exterioare care le influenţează pe amândouă, vor accepta un soi de echilibru în relaţia lor de putere.

25. Gradul de încredere la care s-a ajuns între conducere şi reprezentanţii sindicali, în particular, şi între conducere şi forţa de muncă, în general, este un factor major de influenţă pentru calitatea relaţiilor de muncă din cadrul unei organizaţii. Acolo unde gradul de încredere este ridicat, există mai puţine şanse ca vreuna din părţi să recurgă la sancţiuni, adică la impunerea de penalităţi asupra celeilalte. Sancţiunile tipice la care pot recurge sindicatele în cadrul unei acţiuni colective sunt:
   - greva (refuzul de a munci);
   - non-cooperarea;
   - refuzul de a executa sarcini suplimentare/de a lucra peste program;
   - "lucrul ca la carte", adică respectarea scrupuloasă a fiecărui detaliu procedural în materie de protecţie a muncii, astfel încât să fie încetinit ritmul de execuţie al fiecărei operaţii.

   Printre sancţiunile tipice aflate la dispoziţia conducerii se numără:
   - concedierea prin disponibilizare;
   - concedierea pe motiv de acţiune grevistă;
   - refuzul de a pune în aplicare măsuri de optimizare;
   - insistenţa de a introduce schimbări, indiferent de părerea angajaţilor;
   - ignorarea solicitărilor venite din partea sindicatului.
26. Regulamentele reprezintă un important instrument de instituţionalizare a situaţiilor conflictuale. Acolo unde există reglementări precise cu privire la relaţiile de muncă industriale, nici una din părţi nu poate acţiona peste anumite limite. Printre reglementările tipice din acest domeniu se numără:
   - Regulamentele firmei în materie de disciplină etc.
   - Regulamentele sindicale cu privire la şefii de ateliere/reprezentanţii sindicali
   - Practici şi cutume, adică "reguli nescrise"

- Cerinţele legale

Prin regulamentele de conduită se urmăreşte ca, în cazul în care apare o confruntare de putere între părţi, aceasta să aibă loc numai după ce au fost epuizate fără succes toate celelalte mijloace posibile, şi să se desfăşoare sub arbitrajul unei entităţi desemnate în acest scop. Acest aspect va fi discutat mai în detaliu în Capitolul 36.

27. Ajungerea într-o poziţie de forţă, spre exemplu prin virtutea unor evenimente externe, nu înseamnă automat că echipa de negociere respectivă îşi va exploata avantajul obţinut. Mai întâi de toate, ea trebuie să-şi dea seama că deţine o poziţie avantajoasă, iar apoi trebuie să aibă şi capacitatea de a o specula în sensul dorit. Nu întotdeauna negociatorii reuşesc să sesizeze relaţia de putere existentă şi, prin urmare, să exploateze avantajul pe care ar fi putut să-l câştige de aici, sau, şi mai rău, nu reuşesc să sesizeze că puterea de care dispune adversarul este limitată, şi se implică într-o confruntare ce are ca rezultat blocarea dialogului între părţi. Un negociator abil va simţi întotdeauna cât de departe poate merge fără a-şi împinge adversarul într-o poziţie fără ieşire. Această chestiune necesită o selecţie atentă a negociatorilor şi o pregătire adecvată în materie de perfecţionare a capacităţilor de negociere.

28. În cazul în care una din părţi doreşte să recurgă la puterea coercitivă, această metodă nu poate fi eficace decât dacă partea adversă recunoaşte realitatea unei astfel de ameninţări. În cazul în care partea adversă crede că este vorba doar de o încercare de intimidare, va fi probabil tentată să înfrunte ameninţarea, provocându-şi oponenţii să impună sancţiuni. De exemplu, dacă sindicatul face aluzie la eventualitatea de a refuza lucrul peste program într-o perioadă cu vârf de activitate, este foarte probabil ca echipa managerială să ia în serios această ameninţare. Pe de altă parte, dacă aceeaşi ameninţare este proferată într-o organizaţie care în nici o perioadă a anului nu are prea mult de lucru, sunt puţine şanse ca echipa managerială să se simtă impresionată în vreun fel. Până de foarte curând, sindicatele s-au bucurat de avantajul în negociere conferit de ocuparea integrală şi deficitul ofertei de mână de lucru calificată. Drept rezultat, ele au avut posibilitatea să ameninţe cu recurgerea la greve şi la alte sancţiuni, iar uneori chiar să le pună în aplicare fără să aibă prea mult de suferit. Angajatorii, pe de altă parte, s-au aflat de obicei în poziţia de a trebui să acorde substanţiale concesii, riscând altfel să suporte pagubele aduse de greve. Pe parcursul ultimilor câţiva ani, însă, pârghia de putere în materie de muncă s-a deplasat dinspre sindicate înspre patronat. Ca o consecinţă directă, puterea de a impune sancţiuni se află acum strict în mâinile angajatorilor. Astfel, dacă nu se ajunge la un acord, conducerea poate recurge la disponibilizări sau la schimbare organizatorică, fără consimţământul reprezentanţilor forţei de muncă. Au existat de curând câteva cazuri în care firmele fie şi-au retras, fie şi-au redus oferta iniţială, atunci când sindicatele au refuzat-o.

Concluzie

29. Negocierea colectivă este un element important în relaţiile conducere-angajaţi, permiţând stabilirea de comun acord a unor reguli de conduită între părţi. În limitele acestui cadru reglementator se pot apoi conveni şi aplica termenii şi condiţiile contractului de muncă, cu cooperarea ambelor părţi. Avantajele pe care le poate obţine fiecare parte într-o situaţie de negociere depind de: (a) puterea poziţiei de negociere deţinute şi (b) capacitatea de a-şi evalua corect poziţia. Prin negociere, ambele părţi urmăresc să ajungă la o înţelegere, în termeni care să fie consideraţi reciproc avantajoşi. Acolo unde nu se poate ajunge la o astfel de înţelegere, părţile în cauză se află în litigiu, iar procedurile de urmat în această situaţie sunt prezentate la Capitolul 36.

Lista referinţelor

1. ACAS (1980), Industrial Relations Handbook, HMSO.
2. Thomason, G. (1984), A Textbook of Industrial Relations Management, IPM.
3. Walton, R.E. şi McKersie, R. (1965), A Behavioural Theory of Labour Negotiations, McGraw-Hill.
4. Handy, C.B. (1993), Understanding Organisations (a patra ediţie), Penguin.

35 Rolul sindicatelor

Introducere

1. Istoric vorbind, în Marea Britanie sindicatele au fost văzute ca: (a) organizaţii colective ale angajaţilor, înfiinţate cu scopul de a-i proteja pe angajaţi împotriva acţiunilor arbitrare ale patronilor în materie de retribuire şi condiţii de muncă, şi (b) ca promotoare ale intereselor legitime ale oamenilor muncii. În practică, ele au jucat un rol important şi în viaţa politică a naţiunii şi, într-o măsură ceva mai mică, în gestionarea problemelor de natură socială. La fel ca în cazul tuturor celorlalte organizaţii care deservesc comunitatea, capacitatea sindicatelor de a exercita putere şi influenţă asupra celor care le utilizează serviciile, depinde de cererea relativă pentru serviciul respectiv. Astfel, atunci când cererea de mână de lucru calificată este mare în economie, sindicatele se află într-o poziţie relativ puternică de negociere în numele lucrătorilor respectivi. Mai mult, într-o astfel de situaţie ele au şi posibilitatea de a apela la o serie întreagă de sancţiuni împotriva angajatorilor. Când cererea de muncă este scăzută, iar rata şomajului, ridicată, puterea sindicatelor de a influenţa mersul evenimentelor devine mai restrânsă.

2. În Marea Britanie, perioada de avânt exploziv pentru sindicate a fost în deceniul 1970, când numărul membrilor de sindicat a atins vârful de 13,2 milioane persoane (1979). La acea vreme, cererea de muncă era mare, pentru multe meserii

apăruse un deficit de ofertă şi nu existau decât puţine pârghii legale de control asupra acţiunilor colective întreprinse de sindicate. Către 1990, situaţia se schimbase dramatic: recesiune profundă, niveluri record ale ratei şomajului, modificări ale practicilor de muncă provocate de progresul tehnologic şi, în sfârşit, dar nu în cele din urmă, un cadrul legislativ substanţial, destinat în parte să reducă puterea sindicatelor în derularea relaţiilor cu angajaţii. Raportul Anual pe 1991[1] al Inspectorului-şef pentru legalitate a activităţii sindicale (*Certification Officer*), a arătat că, în 1990, numărul membrilor de sindicat scăzuse până la cifra de 9,8 milioane. Până la 31 decembrie 1995, ritmul de scădere a cunoscut însă o încetinire, ajungându-se la un număr de 8,2 milioane membri înregistraţi, la un total de 256 sindicate autorizate[2]. Aceste cifre trebuie comparate cu cele existente în 1988: 10,5 milioane membri, la un total de 354 sindicate.

3. În prezent, sindicatele britanice nu au un cuvânt prea greu de spus în privinţa modului cum este organizată munca, iar rolul lor în negocierea colectivă a fost considerabil diminuat. Într-o analiză a schimbărilor petrecute de-a lungul celor douăzeci de ani ai săi de activitate, ACAS[3] afirmă că:

> "În 1974, cel puţin jumătate dintre lucrători erau membri de sindicat, iar termenii şi condiţiile de încadrare pentru mai mult de două treimi din forţa de muncă erau determinate, într-o oarecare măsură, prin intermediul acordurilor colective ... În 1994, mai puţin de două cincimi erau membri ai unui sindicat; negocierea colectivă acoperea o porţiune mult redusă din întreaga economie şi considerabil mai puţine probleme erau soluţionate prin negociere colectivă. În mod similar, în 1974 multe dintre negocierile colective se derulau pe baza unor proceduri valabile la nivel de ramură industrială, iar în 1994, cu puţine excepţii, acestea dispăruseră în totalitate."

Cu toate acestea, sindicatele continuă să aibă de îndeplinit, în chiar virtutea legii, rolul "câinelui de pază", pentru a împiedica patronatul să acţioneze de o manieră pur arbitrară. Actualmente, însă, este mult mai probabil ca maxima contribuţie la controlul adecvat al muncii şi al proceselor de muncă să fie asigurată prin grupuri de angajaţi, organizaţi sub forma echipelor cu autonomie de decizie.

4. În Marea Britanie, relaţiile cu angajaţii sunt astăzi dominate mai degrabă de raporturile stabilite la nivel de companie/organizaţie, decât de acordurile colective încheiate la nivel de ramură industrială între sindicate şi organismele patronale - acorduri atât de populare în urmă cu douăzeci de ani. În prezent, sistemul legislativ are ca scop să sprijine mai degrabă *individul* în contextul relaţiilor de muncă decât grupurile colective reprezentate printr-un sindicat. Astăzi accentul se pune mai puţin pe stabilirea unor proceduri şi reguli comune de comportament, şi mai mult pe obţinerea unei implicări conştiente, de ambele părţi, în efortul de a realiza obiectivele organizaţiei, cu respectarea cadrului legal. Remunerarea şi celelalte condiţii ale contractului de muncă sunt acum în mai mare măsură influenţate de mediul de piaţă concurenţial, decât de confruntările interne de forţe între conducere şi sindicate.

Sindicatele în Marea Britanie

5. Ce este sindicatul? În esenţă, este vorba de o organizaţie a angajaţilor, având ca scop protejarea şi promovarea intereselor acestora la locul de muncă, în principal prin mijloace de negociere şi consultare colectivă cu angajatorii. Chiar dacă în ultimul deceniu a avut loc o mutare majoră de accent în legislaţia britanică a muncii, dinspre drepturile colective înspre drepturile individuale la locul de muncă, încă mai există un corp considerabil de prevederi în materie de activităţi colective şi în special sindicale. Cea mai mare parte a legislaţiei cu privire la activitatea sindicatelor este cuprinsă în Legea (de unificare) a relaţiilor cu sindicatele şi cu forţa de muncă salariată, promulgată în 1992, şi în Legea din 1993 cu privire la drepturile de muncă şi la reforma sindicală. Definiţia dată de lege noţiunii de "sindicat" este cea stipulată în Legea din 1992, după cum urmează:

" ... o organizaţie (fie ea permanentă sau temporară) care:

(a) fie constă în totalitate sau în principal din lucrători aparţinând uneia sau mai multor categorii profesionale şi urmăreşte, în principal, reglementarea relaţiilor dintre lucrători ... şi angajatori sau asociaţiile angajatorilor,

(b) fie constă în totalitate sau în principal din -

(i) organizaţii constitutive sau afiliate ... sau

(ii) reprezentanţi ai unor astfel de ... organizaţii,

şi în oricare dintre cele două cazuri este o organizaţie care urmăreşte, în principal, reglementarea raporturilor între lucrători şi angajatori sau între lucrători şi asociaţiile angajatorilor ...".

6. Tot în această lege se defineşte şi noţiunea de *sindicat independent*, după cum urmează:

"... un sindicat care -

(a) nu se află sub influenţa dominantă sau controlul unui angajator sau al unui grup de angajatori sau al uneia sau mai multor asociaţii ale angajatorilor, şi care

(b) nu este supusă ingerinţelor nici unui angajator ..."

În aprecierea caracterului de independenţă al unui sindicat, Inspectorul-şef pentru certificare (vezi mai jos) trebuie să aplice o serie de principii îndrumătoare. Acestea pot fi rezumate sub forma unor întrebări cheie, după cum urmează:

- Este sau nu sindicatul respectiv independent din punct de vedere financiar?
- Ce fel de asistenţă primeşte din partea angajatorului (de exemplu: spaţii, dotări de birou, timp liber etc. pentru desfăşurarea activităţii sindicale)?
- În ce măsură se pot constata intervenţii din partea angajatorului?

- Care este trecutul sindicatului (de exemplu: a fost dintotdeauna independent, sau a început prin a fi o asociație a angajaților înființată de către angajator)?
- Ce reguli s-au instituit pentru conducerea sindicatului?
- Este vorba de un sindicat mono-companie (și, prin urmare, mai susceptibil de ingerință din partea angajatorului)?
- Cum este organizat și finanțat sindicatul în cauză?
- Care este atitudinea sindicatului față de negociere și cum s-a comportat, din acest punct de vedere, în trecut?

Inspectorul-șef pentru certificare

7. Inspectorul-șef pentru certificare este numit de Secretarul de Stat pentru a supraveghea și verifica înregistrarea și conduita generală a sindicatelor din Marea Britanie. Printre atribuțiile sale se numără:
   - păstrarea evidenței tuturor sindicatelor;
   - certificarea caracterului independent al unui sindicat;
   - anumite funcții cu privire la fuzionarea sindicatelor;
   - gestionarea sistemului de contribuții financiare pentru organizarea de referendumuri în rândul membrilor de sindicat (de exemplu: în legătură cu declanșarea acțiunilor greviste, cu alegerea liderilor de sindicat, cu amendarea regulamentelor etc.);
   - soluționarea diverselor reclamații primite din partea membrilor de sindicat (de exemplu, în legătură cu fondurile sindicatului etc.);
   - anchetarea evidențelor financiare ale unui sindicat, atunci când se suspectează o posibilă fraudă sau încălcare a regulamentelor.

   În fiecare an, Inspectorul-șef pentru certificare are obligația să publice un raport de activitate.

8. Așa cum am spus ceva mai devreme, numărul membrilor de sindicat s-a redus considerabil, în Marea Britanie, pe parcursul ultimilor ani. Acest declin a fost provocat de influența mai multor factori, printre care:
   - scăderea efectivelor de personal, dat fiind că sectoarele productive și de servicii și-au redus numărul de angajați pentru a face față recesiunii economice;
   - acolo unde a avut loc creștere economică, aceasta s-a produs în domenii tehnic-administrative sau funcționărești (cadre medii), recunoscute, în general, pentru dezinteresul față de reprezentarea sindicală;
   - impactul produs de noua tehnologie, atât în sectoarele productive cât și în cele de servicii, depășind foste granițe profesionale și ducând la cererea de noi competențe și noi modalități de muncă;
   - renunțarea la "clauza de sindicalizare", sau alte acorduri similare, prin care angajații erau obligați să adere la un anumit sindicat;

- renunțarea de către stat la încurajarea negocierilor colective, conducând la mutarea accentului pe contractele individuale;
- scăderea entuziasmului angajaților față de aderarea la un sindicat, dat fiind că soarta lor depinde astăzi mult mai mult de situația de pe piață, decât de rezultatele obținute prin negocieri colective;
- adoptarea acordurilor mono-sindicale în cadrul întreprinderilor productive, ducând la erodarea poziției sindicatelor necompetitive, incapabile să asigure o protecție credibilă membrilor lor;
- anularea calității sindicatelor de reprezentante ale angajaților, în anumite situații;
- creşterea ponderii ocupate în economie de sistemul cu normă parțială (tipic nesindicalizat).

9. Numărul sindicatelor existente în Marea Britanie a scăzut în anii din urmă şi ca rezultat, în principal, al inițiativelor de fuziune. La fel ca şi omologii lor patronali, sindicatele au fost obligate să recurgă la fuziuni pentru a supraviețui şi, în acest caz, pentru a-şi justifica rolul de organisme viabile de negociere şi reprezentare. În baza Legii din 1964 cu privire la sindicate (fuzionare etc.) şi a reglementărilor aferente, sindicatele pot să fuzioneze prin oricare dintre următoarele două modalități: prin *transfer de angajare* sau prin *amalgamare*. În primul caz este vorba, practic, de preluarea unui sindicat de către alt sindicat, deoarece organizația sindicală care se transferă îşi pierde identitatea proprie prin absorbire în organizația unde a fost primită. De exemplu, în 1991 Uniunea Națională a Croitorilor şi a Lucrătorilor din Confecții (*National Union of Tailors and Garment Workers*) şi-a transferat activitatea către GMB, fiind practic absorbită de aceasta. Prin comparație, amalgamarea duce la înființarea unei organizații complet noi, cum a fost cazul celor două sindicate ale tipografilor, în 1991: Societatea Profesioniştilor din Grafică şi Domenii Auxiliare - 1982 (*Society of Graphical and Allied Trades 1982 - SOGAT*) a fuzionat cu Asociația Națională de Grafică - 1982 (*National Graphical Association 1982 - NGA*), dând naştere Sindicatului Publicațiilor Grafice şi Media (*Graphical Paper and Media Union*). Toate amalgamările trebuie aprobate de majoritatea membrilor ambelor sindicate, pe când în cazul transferului numai sindicatul care se transferă trebuie să obțină încuviințarea membrilor săi în vederea fuziunii. Toate noile sindicate rezultate în urma fuziunii trebuie să solicite înregistrarea şi autorizarea prin procedurile uzuale.

Tipuri de sindicate

10. În general, sindicatele au fost clasificate în patru mari categorii, după cum urmează:

- *Sindicate ale lucrătorilor manuali* - în prezent, acestea sunt în principal marile sindicate generale ale lucrătorilor, chiar dacă mai există câteva care au

la bază o anumită meserie sau un sector economic de activitate. Un exemplu de sindicat general ar fi Sindicatul Lucrătorilor Generali şi din Transporturi - Transport and General Workers Union, care, cu cei 914.000 membri ai săi, reprezintă unul dintre cele mai mari sindicate de acest tip. Exemple de sindicate profesionale ar fi Sindicatul Amalgamat al Lucrătorilor din Inginerie şi Electricitate - *Amalgamated Engineering and Electrical Union* (781.000 membri) şi Sindicatul Publicaţiilor Grafice şi Media (225.000 membri). Un exemplu de sindicat pe sector de activitate ar fi Sindicatul Lucrătorilor şi Tehnicienilor din Construcţii (106.000 membri).

- *Sindicate ale cadrelor medii ("gulere albe")* - în majoritate, este vorba de sindicate ale lucrătorilor din domeniul funcţionăresc, administrativ şi tehnic, deşi mai există unele care au la bază grupuri ocupaţionale specifice, mai ales în sectorul public. Un exemplu de sindicat general tehnic-administrativ este recent înfiinţatul Unison (1,37 milioane membri), care a rezultat din fuzionarea a trei sindicate care reprezentau funcţionari ai administraţiei locale de stat, angajaţi din sectorul public şi lucrători din domeniul asistenţei medicale. Astăzi este cel mai mare dintre sindicatele existente. Un exemplu de sindicat din sectorul public ar fi Asociaţia Serviciilor de Stat şi Publice - *Civil and Public Services Association* (126.000 membri). Un exemplu de sindicat al cadrelor medii, de mai mari dimensiuni, ar fi Sindicatul din Producţie, Cercetare şi Finanţe - *Manufacturing, Science and Finance Union* (482.000 membri).
- *Sindicate ale managerilor/cadrelor de specialitate* - acestea tind să-şi recruteze membrii din rândul managerilor de nivel mediu şi al profesioniştilor într-o anumită specialitate. Exemple ar fi Asociaţia Inginerilor şi Managerilor - *Engineers' and Managers' Association* (*EMA*), Asociaţia Cadrelor Universitare - *Association of University Teachers* (*AUT*), care au mai puţin de 100.000 membri fiecare, şi alte sindicate mai mari, cum ar fi Sindicatul Cadrelor Medicale Medii Absolvente ale Royal College - *Royal College Nursing* (*RCN*), cu 300.000 membri, şi Uniunea Naţională a Profesorilor - *National Union of Teachers* (*NUT*), cu 245.000 membri.
- *Asociaţii ale angajaţilor* - acestea sunt sindicate care îi reprezintă pe angajaţii unui singur angajator, de obicei din sectorul cadrelor medii. Nici unul nu trece de 100.000 membri. Exemple ar fi *UniFi* (angajaţi ai Barclays Bank), Sindicatul Personalului de la Sun Alliance - *Sun Alliance Staff Union* (în domeniul asigurărilor) şi Asociaţia Personalului de la Guiness Brewing - *Guiness Brewing Staff Association* (în industria berii). Deşi legate de un singur angajator, sindicatele de acest tip rămân totuşi suficient de independente pentru a obţine un certificat de independenţă emis de Inspectorul-şef pentru certificare.

11. Profilul general al sindicalismului britanic s-a schimbat mult pe parcursul ultimului deceniu: altădată dominat de lucrătorii manuali, azi se distinge printr-o

majoritate a ocupațiilor tehnic-administrative. Dacă ne uităm la primele 17 sindicate (clasificate în ordinea mărimii), aproximativ 52% dintre membrii acestora aparțin astăzi (1996) categoriei "gulere albe". Majoritatea sindicatelor sunt afiliate la *Trades Union Congress* (*TUC*) - Congresul Sindicatelor, care este confederația centrală a sindicatelor din Marea Britanie. O dată cu declinul înregistrat atât în materie de negocieri colective la nivel național, cât și la nivel de intervenție a statului în relațiile industriale de muncă, acest organism și-a pierdut mult din puterea de altădată și acest lucru se reflectă direct în organismele corespondente ale angajatorilor, cel puțin din punct de vedere al relațiilor de muncă.

TUC - Congresul Sindicatelor din Marea Britanie

12. Rolul TUC este în primul rând acela de a reprezenta interesele angajaților în dezbateri și discuții cu privire la politicile în materie de muncă și securitate socială (de exemplu: politica de pensii), la nivel național, internațional și al Comunității Europene. Programele de acțiune ale organizației (care nu sunt obligatorii pentru membri) se stabilesc în cadrul congresului anual al TUC, iar activitatea curentă este administrată prin intermediul Secretarului General și al personalului condus de un Consiliu General, alcătuit din lideri sindicali proveniți din mai multe sectoare de activitate, aleși cu un mandat de un an. Majoritatea membrilor de sindicat sunt reprezentați în TUC, care la ora actuală cuprinde peste 70 de organizații afiliate, cu un număr total de membri care se apropie de opt milioane.

Asociațiile angajatorilor

13. În partea angajatorilor, echivalentul aproximativ al TUC este de *Confederation of British Industry* (*CBI*), care reprezintă toate ramurile majore din economia Marii Britanii. Printre scopurile sale se numără și îndeplinirea rolului de organism de referință, pentru cei (de exemplu: Guvernul, investitorii străini etc.) care doresc să cunoască opiniile la nivel de ramură în legătură cu diverse chestiuni de natură economică, socială și comercială. CBI furnizează totodată și o serie întreagă se servicii de informare, instruire și consultanță, pentru membrii săi. În particular, realizează un număr de importante studii periodice cu privire la tendințele de evoluție în economie și afaceri.

14. Asociațiile angajatorilor sunt destinate în primul rând să gestioneze problemele legate de relațiile cu angajații, inclusiv, acolo unde este cazul, negocierea colectivă în numele unui grup de angajatori. Atunci când îndeplinesc acest rol, principalele lor obiective sunt după cum urmează:

    ❶ să-i reprezinte pe angajatori în procesul de negociere colectivă;

    ❷ să elaboreze proceduri valabile la nivel de ramură pentru evitarea litigiilor;

❸ să asigure informații și consultanță membrilor lor, pe probleme de relații cu angajații;

❹ să-și reprezinte membrii în discutarea acestor probleme la nivel național.

Așa cum s-a menționat mai sus, rolul deținut de asociațiile angajatorilor s-a diminuat mult în ultimii ani, dat fiind că negocierile colective au devenit mai mult o problemă la nivel de companie, decât de ramură industrială. Trebuie să remarcăm, totuși, că asociațiile angajatorilor nu sunt unul și același lucru cu asociațiile profesionale (*trade associations*), care se ocupă exclusiv de sprijinirea și promovarea intereselor membrilor lor în chestiuni de natură comercială și concurențială (de exemplu: *Publishers' Association* - Asociația Editorilor).

Reprezentanții sindicali

15. În general vorbind, responsabilii sindicali sunt de trei tipuri:
    - responsabilul plătit, angajat cu normă întreagă de către sindicat;
    - responsabilul voluntar, cu normă parțială, care este ales la nivel de localitate pentru a ocupa funcția de Responsabil de filială pentru sindicatul din care face parte;
    - reprezentantul la locul de muncă (reprezentant al lucrătorilor/reprezentant al personalului) care este angajat al firmei sau întreprinderii, dar acționează în numele unui grup de colegi angajați.

16. Responsabilii cu normă întreagă sunt angajați ai sindicatului respectiv. Sarcina lor globală este aceea de a pune în practică politicile de acțiune ale sindicatului, sub îndrumarea comitetului executiv al acestuia. Politicile sindicale sunt de obicei canalizate în direcția unui dublu obiectiv: (a) protejarea intereselor membrilor de sindicat împotriva acțiunilor arbitrare sau inechitabile ale angajatorilor, și (b) promovarea activă a intereselor membrilor de sindicat în chestiuni ce privesc condițiile contractului de muncă. Iată cum ar putea arăta câteva dintre obiectivele tipice urmărite de organizația sindicală:

❶ "Obiectul de activitate al Sindicatului este următorul:

(a) Îndeplinirea rolului de organism de negociere în toate chestiunile care influențează prevederile contractului de muncă și relațiile existente între membrii Sindicatului și angajatorii lor;

(b) Protejarea și promovarea intereselor membrilor Sindicatului;

(c) Menținerea statutului profesional specific serviciului sau serviciilor publice;

(d) Promovarea eficienței serviciilor în cadrul cărora sunt angajați membrii ... Sindicatului;

(e) Asigurarea de beneficii bănești, plătibile urmașilor în caz de deces al membrilor ..." (Sindicat din sectorul serviciilor publice)

❷ "Obiectul de activitate al Asociaţiei este următorul:

(1) Creşterea bunăstării economice şi sociale a membrilor Asociaţiei şi a statutului lor profesional.

(2) Salvgardarea, promovarea şi protejarea intereselor individuale şi comune ale membrilor Asociaţiei, precum şi reglementarea relaţiilor acestora cu angajatorii ...

(4) Furnizarea de asistenţă financiară membrilor care se află în grevă cu autorizare din partea Comitetului Naţional Executiv sau cărora nu li se permite să se prezinte la locul de activitate, ca urmare a unui litigiu cu angajatorii lor ...

(8) Promovarea în Parlament a unor iniţiative legislative în beneficiul membrilor Asociaţiei ..." (Sindicat al cadrelor medii din sectorul privat)

17. Cele două exemple de mai sus diferă destul de mult, din punct de vedere al tipologiei şi obiectului propus, de exemplul dat în continuare - astăzi devenit "piesă de muzeu" - şi care a fost cules din statutul unui fost sindicat al meşteşugarilor:

"Susţinerea socializării mijloacelor de producţie, care să fie controlate de un Stat democratic în interesul întregii comunităţi, a completei emancipări a forţei de muncă de sub dominaţia capitalismului şi a servituţii latifundiare, şi a instituirii unei adevărate egalităţi sociale şi economice între sexe."

18. Majoritatea sindicatelor au un birou central extrem de activ şi puternic, care asigură funcţia de conducere, cea de consultanţă specializată şi cea de relaţii publice în numele tuturor membrilor de sindicat. De asemenea, majoritatea sindicatelor au şi birouri regionale, sau echivalentul acestora la nivel de ramură, pentru a coordona toate activităţile necesare în cadrul unui grup bine definit de membri. Sindicatele de mari dimensiuni au birouri şi la nivel de localitate, pentru ca serviciile responsabililor cu normă întreagă să se afle permanent la dispoziţia sindicaliştilor care lucrează pentru o mare varietate de angajatori.

19. Revenind la nivelul local al relaţiilor de muncă industriale, responsabilii de grupă sindicală sau reprezentanţii personalului sunt cele mai importante persoane cu funcţii sindicale. Iată cum definesc Goodman şi Whittingham (1973)[4] termenul de "responsabil de atelier":

"... reprezentantul membrilor de sindicat la locul de muncă, recunoscut ca atare de conducerea întreprinderii şi de sindicatul său, dar care nu este nici responsabil sindical cu normă întreagă, nici oficial sindical la nivel de filială ..."

Aşadar, un responsabil de grupă sindicală este în primul rând un reprezentant local al unui grup de angajaţi, indiferent de orice altă funcţie pe care ar putea eventual s-o deţină, cum ar fi cea de oficial în cadrul filialei locale.

20. Reprezentanții lucrătorilor nu pot face ceea ce vor, ci sunt constrânși să procedeze în conformitate cu diversele regulamente ale firmei și sindicatului din care fac parte. Gradul de putere de care dispun depinde de o serie întreagă de factori, printre care:

- măsura în care procesul de negociere colectivă este centralizat la nivel de companie/ramură de activitate;
- starea curentă a pieței locale de muncă;
- tipul structurii de salarizare aplicate de companie;
- gradul de susținere acordat sindicatului de către angajați;
- prevederile legale și statutare (de exemplu, cu privire la votarea inițiativelor de grevă etc.).

În organizațiile unde deciziile majore cu privire la prevederile contractului de muncă sunt luate la nivel național sau de ramură, reprezentanților locali nu le rămân prea multe de negociat. Acolo unde este încurajată delegarea autorității de negociere, reprezentanții locali au mult mai multă libertate de decizie asupra chestiunilor care trebuie să facă obiectul negocierii. Reprezentanții lucrătorilor și reprezentanții personalului dețin o putere mai redusă dacă piața muncii este bine aprovizionată, dar influența lor crește considerabil atunci când există un deficit de ofertă în diverse profesiuni. Tipul structurii de salarizare poate și el să întărească sau să reducă puterea oficialilor sindicali locali. Acolo unde retribuția depinde în mare măsură de plățile stimulatorii, în sistem stabilit la nivel local, responsabilii de grupe sindicale se vor implica activ în negocierea remunerării. Dat fiind că această activitate se desfășoară în contextul cerințelor de producție imediate, este evident că se vor afla într-o poziție de negociere extrem de puternică. Invers, dacă toată lumea are un salariu calculat anual, sau este remunerată pe baza unei grile progresive, reprezentanții locali nu vor avea nici un cuvânt de spus în privința remunerării. Reprezentanții lucrătorilor și reprezentanții de personal vor depinde, totodată, și de susținerea pe care o primesc din partea membrilor lor de sindicat. Dacă sindicaliștii îi sprijină, poziția lor va fi mult întărită; dacă nu, se va vedea considerabil diminuată. Rolul crescând al legislației în domeniu (de exemplu, Legea din 1993 cu privire la reforma sindicatelor și drepturile de muncă) reprezintă un alt factor de influență, care de obicei acționează în direcția restrângerii puterilor deținute de reprezentanții locali.

21. Reprezentanții de sindicat, indiferent dacă sunt funcționari sindicali plătiți sau voluntari, suferă o puternică influență din parte a culturii dominante în cadrul sindicatului respectiv. Fiecare sindicat își are propriul set de norme și valori. Unele se mândresc cu procedurile democratice pe care le aplică și cu devotamentul arătat intereselor membrilor lor. Altele își scot în evidență capacitatea de a face lobby politic și de a supune dezbaterii publice problemele majore cu care se confruntă. În momentul de față, dat fiind impactul noilor tehnologii asupra perspectivelor de ocupare a forței muncă, precum și natura

concurențială a pieței lumii, toate sindicatele sunt intens preocupate de viitorul lor ca organizații viabile. Este foarte probabil ca tot mai multe sindicate să recurgă la amalgamare, în cazul în care își pot găsi "un partener de mariaj" corespunzător, pentru a-și putea păstra puterea de negociere în relațiile lor cu angajatorii.

Lista referințelor

1. Annual Report of the Certification Officer, 1991 (1992), Certification Office.
2. Annual Report of the Certification Officer, 1995 (1996), Certification Office.
3. ACAS Annual Report for 1994 (1995), ACAS.
4. Goodman, J. și Whittingham, T. (1973), Shop Stewards, Pan Books.

36 Conflicte de muncă și sancțiuni

Introducere

1. Nu există relații fără dificultăți, iar relațiile cu angajații nu fac excepție de la regulă. Oricât de solide ar fi raporturile de principiu între echipa managerială și forța de muncă subordonată, întotdeauna exista posibilitatea unor greșeli și neînțelegeri de ambele părți. Prin urmare, este mai prudent să se conceapă din start o procedură convenită împreună, pe care părțile s-o urmeze întocmai în caz de conflict de muncă. Capitolul de față prezintă câteva dintre aspectele legale și practice ale situației în care are loc o rupere a relațiilor între angajator și angajat.

Definiții

2. În contextul specific al capitolului de față, vom împărți în două mari categorii toate dezacordurile ce pot să apară între angajator și angajat:

   ❶ *conflictele colective* (denumite în continuare cu termenul simplu de "conflicte de muncă"), care se referă la probleme ridicate în numele grupurilor de angajați de către reprezentanții lor desemnați;

   ❷ *conflictele individuale* (denumite în continuare "reclamații"), care se referă numai la cazul unui singur angajat individual.

3. Capitolul de față se ocupă numai de conflictele de muncă, fiindcă, prin comparație cu reclamațiile, acestea exercită un impact mult mai mare asupra relațiilor cu angajații și fiindcă multe prevederi legale în materie de muncă se referă în mod specific la acest tip de dezacorduri. În prezent, definiția dată de lege unui conflict colectiv se bazează pe semnificația termenului de "conflict de muncă", așa cum este stipulată în Legea (unificată) cu privire la sindicate și la relațiile de muncă (*Trade Union & Labour Relations Act - TURLCA*), promulgată în 1992. Pentru a

se putea considera că este vorba de un conflict, trebuie să fie îndeplinite următoarele condiţii:

- conflictul trebuie să fie între lucrători şi angajatorul lor;
- conflictul trebuie să se refere, în totalitate sau în principal, la chestiuni care influenţează direct prevederile contractului de muncă.

Imunităţi legale pentru sindicate

4. Motivul pentru care definiţia legală a conflictului prezintă atât de multă importanţă pentru sindicate rezidă în aceea că legea asigură protecţie împotriva sancţiunilor civile, pentru cei care organizează acţiuni greviste sau alte tipuri de proteste de muncă în nume sindical. Dacă nu s-ar asigura imunitate, reprezentanţii sindicali ar deveni pasibili de acţionare în judecată, de exemplu pe motiv de instigare a angajaţilor să-şi încalce contractul de muncă prin participarea la grevă. În Marea Britanie, în anii 1970, imunitatea asigurată prin lege sindicatelor şi reprezentanţilor lor acoperea o gamă foarte largă de situaţii. De-a lungul ultimilor 20 de ani, însă, aceste imunităţi au ajuns să fie mult mai strict definite. Dacă un sindicat sau un reprezentant sindical organizează o acţiune de protest care interferează cu contractele existente, inclusiv contracte încheiate între angajator şi clienţii săi, atunci nu se asigură imunitate împotriva acţionării civile în judecată civilă decât dacă sunt îndeplinite următoarele condiţii:

❶ există un conflict de muncă, iar protestul reprezintă o modalitate de susţinere a litigiului respectiv;

❷ sindicatul în cauză a organizat anterior un vot secret în rândul membrilor săi, iar majoritatea a votat în favoarea acţiunii de protest;

❸ acţiunea de protest nu reprezintă un protest secundar şi nici nu duce la pichetare secundară (adică nu implică un angajator care nu este parte la conflictul de muncă);

❹ acţiunea nu este destinată să pună în aplicare, în mod obligatoriu, calitatea de membru de sindicat.

Mai mult, orice sindicat răspunde civil pentru un protest de muncă iniţiat de reprezentanţii săi la locul de muncă (responsabili de grupă sindicală etc.), dacă nu repudiază acţiunea respectivă, în scris şi la cel mai înalt nivel, spre ştiinţa membrilor de sindicat în cauză, a liderilor lor şi a angajatorului respectiv (Legea muncii remunerate, 1990).

5. Acolo unde nu se asigură imunitate sau acolo unde aceasta nu poate fi aplicată (de exemplu, în cazul în care greviştii comit fapte pedepsite prin lege), persoanele care au suferit pierderi din această cauză pot să dea în judecată sindicatul sau pe reprezentanţii sindicali, pentru daune. Daunele care pot fi solicitate sunt limitate prin lege, dar valoarea lor poate fi substanţială. O altă acţiune posibilă este

solicitarea de către persoanele afectate a unui ordin judecătoresc de interdicţie (ordin prin care se interzice cuiva să facă un anumit lucru). Dacă ordinul de interdicţie nu este respectat, sindicatul în cauză poate fi acuzat de nesupunere sau ofensă adusă autorităţilor judecătoreşti şi amendat în consecinţă (cuantumul amenzii putând atinge cifre deloc neglijabile). Dacă amenda nu este achitată, aşa cum s-a întâmplat în conflictul cu minerii din 1984-1985, instanţa poate dispune executarea silită a fondurilor sindicatului. Prin urmare, legea joacă un rol din ce în ce mai semnificativ în derularea litigiilor. Pe de altă parte, însă, ACAS consideră mai departe că "relaţiile de muncă, în general, continuă să se sprijine pe eforturile voluntare şi cooperarea celor implicaţi."

6. Trebuie remarcat că nu există nici un fel de protecţie pentru sindicatele sau membrii de sindicat care iniţiază acţiuni în sprijinul unor persoane care au fost concediate ca rezultat al unor greve *neoficiale*. Există şi anumite grupuri de angajaţi cărora li se interzice prin lege să facă grevă, cu deosebire personalul din armată şi poliţie.

Pichetarea

7. Pichetarea este o tactică pe care sindicatele au început s-o aplice în urmă cu peste un secol. În principiu, ea constă din încercarea de a pune forţat în aplicare o acţiune grevistă şi efectele ei, prin amplasarea membrilor de sindicat la poarta întreprinderii, pentru a-i convinge pe colegii angajaţi (nemembri de sindicat) şi pe ceilalţi (de exemplu, pe angajaţii furnizorilor) să nu treacă de linia pichetului în incinta întreprinderii. Niciodată n-a existat vreun drept legal la pichetare, dar nici practica respectivă n-a fost considerată ilegală, în derularea unui conflict de muncă, atâta timp cât n-a dus la dezordine şi tulburarea liniştii publice. Deşi majoritatea acţiunilor de pichetare s-au desfăşurat de o manieră paşnică, au existat în trecut şi cazuri notorii de pichetare în masă care au dus la violenţe şi importante distrugeri materiale. În prezent, membrii de sindicat care depăşesc linia pichetului sunt protejaţi prin lege (TURLCA) împotriva sancţiunilor disciplinare din partea sindicatului lor.

8. În caz de pichetare, sindicatele şi membrii de sindicat beneficiază de imunitate împotriva acţionării civile în judecată dacă sunt îndeplinite următoarele condiţii (vezi TURLCA):

> "Orice persoană va fi considerată ca acţionând în limitele legii dacă participă:
>
> (a) în vederea iniţierii sau susţinerii unui conflict de muncă ...
>
> (b) într-un amplasament clar specificat, adică:
>
> (i) în incinta sau în vecinătatea propriului loc de muncă ...,
>
> (ii) în incinta sau în vecinătatea fostului său loc de muncă ... în cazul în care este în şomaj şi ultimul său contract de muncă a fost reziliat ca urmare a unui

conflict de muncă sau rezilierea a constituit una din circumstanţele care au dat naştere unui conflict de muncă,

(iii) în incinta oricăruia dintre spaţiile de activitate ale angajatorului său ... în cazul în care ... nu lucrează, în mod normal, în cadrul unui singur loc de muncă,

(iv) în incinta sau în vecinătatea locului de muncă sau a fostului loc de muncă al membrului de sindicat pe care îl însoţeşte şi pe care îl reprezintă ... în cazul în care este un oficial al unui sindicat,

(c) în scopul exclusiv de a obţine sau comunica în mod paşnic anumite informaţii sau de a convinge în mod paşnic anumite persoane să muncească sau să se abţină de la muncă."

9. Este important de remarcat că pichetarea nu este permisă decât la locul de muncă şi nu, spre exemplu, la reşedinţa privată a angajatorului. Această restricţie are şi scopul de a preveni formarea a ceea ce altădată se numeau "pichete volante", adică grupuri de persoane care treceau de la un punct de pichetare la altul, indiferent dacă erau sau nu angajaţi ai punctului de lucru respectiv. Prezenţa pichetelor în masă ducea adesea la agravarea stării de tensiune şi la apariţia unor scene violente. Legislaţia actuală protejează, prin urmare, numai acţiunile *paşnice* întreprinse de pichete în vederea susţinerii grevei. Acţiunile care depăşesc cadrul permis prin TURLCA pot duce la sancţionarea penală a celor implicaţi, inclusiv amendă penală sau pedeapsa cu închisoarea.

10. Legea are ca norme de aplicare şi Codul de practică în materie de pichetare (1980)[1], care, deşi nu este obligatoriu ca atare, poate fi luat în considerare de instanţă atunci când se decide acţiunea ce urmează a fi întreprinsă împotriva pichetelor sau a sindicatului din care fac parte acestea. Printre directivele mai importante ale acestui Cod am putea enumera:

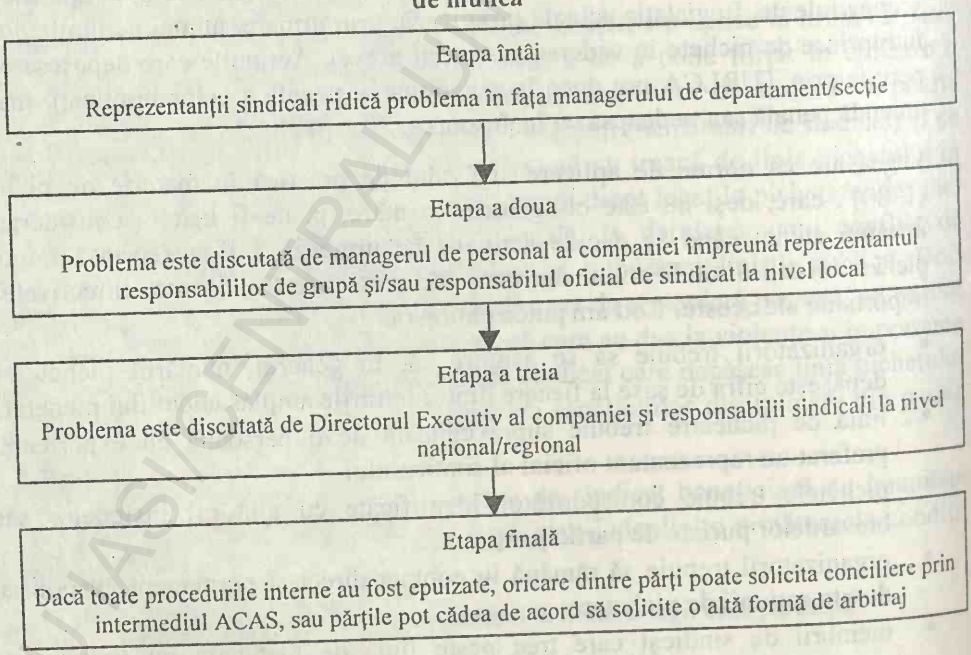
- organizatorii trebuie să se asigure că, în general, numărul pichetelor nu depăşeşte cifra de şase la fiecare dintre intrările amplasamentului pichetat
- linia de pichetare trebuie supravegheată de o persoană cu experienţă, de preferat un reprezentant oficial al sindicatului
- pichetele trebuie corespunzător identificate cu ajutorul insignelor sau al brasardelor purtate de participanţi
- organizatorii trebuie să rămână în contact direct şi permanent cu poliţia, pe durata acţiunii de pichetare
- membrii de sindicat care trec peste linia de pichetare nu trebuie să fie sancţionaţi disciplinar de către sindicatul respectiv
- pichetarea nu trebuie să împiedice furnizarea de bunuri şi servicii esenţiale (de exemplu: către spitale, şcoli şi unităţi de asistenţă medicală etc.)

Proceduri de soluționare a conflictelor de muncă

11. Una dintre principalele modalități prin care majoritatea organizațiilor evită acțiunile greviste și alte forme de protest sindical, este prin elaborarea unei proceduri convenite de comun acord, cu privire la soluționarea conflictelor colective. Uneori, procedura respectivă este cuprinsă într-un acord colectiv, ca parte a aranjamentelor globale în materie de negociere colectivă, recunoașterea drepturilor sindicatului, chestiunile care fac obiectul negocierii și așa mai departe. Alteori, așa cum este cazul în sectorul de inginerie și proiectare tehnică, se încheie un acord separat cu privire la procedura de soluționare a litigiilor. În continuare, vom examina pe scurt acordul încheiat între Federația Angajatorilor din Inginerie și Confederația Lucrătorilor din Proiectare și Construcții Navale, dar vom studia în paralel și tipul de procedură ce poate exista într-o întreprindere mijlocie din orice sector economic.

12. Etapele unei proceduri tipice de soluționare a conflictelor colective sunt, în general, următoarele:

Figura 36.1 Etapele procedurale în soluționarea unui conflict de muncă



Primele trei sunt considerate etape interne, deoarece conflictul rămâne în interiorul companiei. O dată parcurse toate etapele interne, dar fără nici un rezultat, se poate trece la solicitarea de asistență din exterior. De obicei, acest lucru înseamnă solicitarea ca Oficiul pentru Consiliere, Conciliere și Arbitraj

(ACAS) să aducă ambele părţi la masa discuţiilor, şi să găsească un teren comun pe baza căruia să fie înregistrate progrese. Dacă şi tentativa de conciliere eşuează, atunci se poate apela la arbitraj, dar numai în cazul în care ambele părţi sunt de acord cu acest lucru. Arbitrajul nu face altceva decât să ia o decizie în locul părţilor aflate în conflict. Această decizie va fi privită, în general, ca o obligaţie morală pentru ambele părţi. Rolul ACAS în litigiile de muncă va fi analizat ceva mai departe în cuprinsul acestui capitol.

13. Acordul încheiat de Federaţia Angajatorilor din Inginerie - *Engineering Employers' Federation* cu sindicatele din ramura lor de activitate îşi propune să stabilească regulile generale pe care urmează să le aplice companiile membre şi reprezentanţii lor sindicali. Acordul identifică două etape procedurale:

> "În cazul în care una dintre părţi are de ridicat o problemă, aceasta va fi mai întâi discutată în cadrul ETAPELOR INTERNE de procedură. Dacă problema nu este rezolvată la acest nivel, va putea fi abordată în cadrul ETAPELOR EXTERNE."

Etapa internă trebuie convenită la nivelul fiecărei structuri organizatorice în cauză şi trebuie să fie consemnată în scris:

> "Prezentul [acord] trebuie să acopere chestiuni cum ar fi numărul de etape, etapa în care vor fi implicaţi reprezentanţii lucrătorilor ... şi şeful reprezentanţilor lucrătorilor, nivelul de autoritate al factorilor de conducere care urmează să fie implicaţi ... şi limitele de timp în care trebuie discutate diversele tipuri de probleme ridicate."

14. Aşadar, procedura internă este similară modelului general prezentat în Figura 36.1 de mai sus. În cazul procedurii din exemplul cu Federaţia Angajatorilor din Inginerie există, totuşi, o diferenţă importantă, prin aceea că etapele interne trebuie să cuprindă limite precise de timp pentru desfăşurarea discuţiilor. Principalul scop al acestei condiţii este acela de a împiedica echipa conducerii să întârzie inutil pe marginea unei probleme. O condiţionare procedurală tipică în acest sens ar putea fi formulată în felul următor: "O dată ridicată oficial o anumită problemă de către reprezentantul sindical, managerul de departament/secţie în cauză va da un răspuns în termen de zece zile ..."

15. Acordul luat ca exemplu stipulează că, în cazul în care părţile nu ajung la nici o înţelegere după epuizarea etapelor interne, oricare dintre ele poate supune problema în atenţia unei instanţe de dezbatere externe:

> "La consfătuirea EXTERNĂ vor lua parte reprezentanţi ai asociaţiei angajatorilor şi oficiali locali ai sindicatului sau sindicatelor implicate, precum şi reprezentanţii conducerii şi reprezentanţii lucrătorilor din unitatea în cauză. Consfătuirea EXTERNĂ va fi ţinută în termen de şapte zile lucrătoare ... de la primirea solicitării în scris, emisă de partea care doreşte să continue procedura."

Acordul nu specifică modalitatea de finalizare oficială a unei astfel de consfătuiri, dar consideră că această etapă este finală. Cu alte cuvinte, după consfătuirea externă, procedura este considerată epuizată.

Rolul ACAS în conflictele de muncă

16. Oficiul de Consiliere, Conciliere şi Arbitraj (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service* sau *ACAS*) a fost înfiinţat în baza Legii din 1975 cu privire la protecţia angajaţilor, când termenii săi de referinţă erau următorii:

> "Oficiul va fi însărcinat cu obligaţia generală de a promova îmbunătăţirea relaţiilor de muncă de natură economică şi, în particular, de a încuraja extinderea negocierii colective, precum şi perfecţionarea ... şi reformarea mecanismelor de negociere colectivă."
>
> (EPA 1975 S.1)

Relaţiile cu angajaţii se aflau la un nivel destul de coborât atunci când s-au formulat aceşti termeni de referinţă, iar Marea Britanie era bântuită de tot felul de acţiuni revendicative. De-a lungul celor douăzeci de ani care au trecut de la înfiinţarea sa, ACAS şi-a mutat centrul atenţiei de pe negocierea colectivă, concentrându-şi eforturile asupra construirii unor relaţii armonioase la locul de muncă prin asigurarea "unui serviciu independent şi imparţial de prevenire şi rezolvare a conflictelor" (Declaraţia de principii ACAS, 1995). Caracterul de independenţă este consfinţit prin lege, iar opiniile lui Mortimer (1981)[2] în această privinţă sunt tot atât de valabile astăzi pe cât erau în urmă cu peste zece ani:

> "Motivul [*care a determinat utilizarea crescândă a serviciilor ACAS*] a fost acela că ACAS reprezintă o instanţă independentă de maşinăria guvernamentală, iar atât angajatorii cât şi sindicatele au descoperit că este în propriul avantaj să discute cu conciliatori al căror rol nu este prejudiciat de perceperea lor ca oficiali ai unui minister însărcinat cu punerea în practică a politicii guvernamentale."

17. ACAS însuşi, în Raportul Anual pe 1989[3], a remarcat că "gradul de acceptare a serviciilor de conciliere oferite de ACAS, de către toate părţile implicate în litigii, a crescut constant pe parcursul anilor 1980 ...". În 1989, solicitările emise în comun de angajatori şi sindicate au reprezentat 54% din numărul total al cazurilor. Cererea a crescut continuu: iar în 1991[4] ACAS a primit 1.380 de solicitări de conciliere colectivă, din care în 1.226 de cazuri s-a ajuns la soluţionare ori s-au înregistrat progrese semnificative în direcţia soluţionării. Principalele cauze aflate în conflict au fost, relativ la aceste cazuri, următoarele: remunerarea/condiţiile contractului de muncă (41%), urmate de disponibilizare (19%), recunoaşterea sindicală (14%) şi cazuri de concediere/disciplinare (12%).

18. În plus faţă de gama extrem de largă a serviciilor de consiliere şi conciliere, ACAS asigură alte două instrumente importante de facilitare, pentru soluţionarea

cu succes a conflictelor de muncă: medierea şi arbitrajul. Diferenţa între acestea două şi procedura de conciliere va explicată pe scurt în următoarele paragrafe.

Concilierea

19. Concilierea colectivă, conform ACAS (1979)[5], se referă la:

> "... un mijloc prin care o terţă parte neutră şi independentă, respectiv ACAS, poate ajuta angajatorii şi sindicatele să ajungă la o soluţionare reciproc acceptabilă a conflictelor dintre ei. Caracteristicile sale esenţiale rezidă în faptul că utilizarea sa nu este obligatorie şi că acordurile la care se ajunge prin conciliere sunt în responsabilitatea părţilor aflate în conflict."

Prin conciliere, părţile în cauză sunt cele care stabilesc termenii acordului final, în urma ajutorului dat de ACAS pentru a-şi lămuri neînţelegerile sau pentru a identifica acele aspecte în care interesele lor coincid.

Arbitrajul

20. Trebuie făcută o distincţie între conciliere şi arbitraj, pe care ACAS îl defineşte ca fiind procesul prin care:

> "... părţile în conflict cer împreună unei terţe părţi să ia o decizie pe care ambele se angajează s-o accepte."

În acest caz, părţile înseşi recunosc că nu pot ajunge la înţelegere în nici un mod şi cer unui "arbitru" din exterior să hotărască în locul lor. Arbitrajul poate fi executat de un singur arbitru, numit de ACAS din lista pe care o deţine oficial, sau de o comisie de arbitraj compusă din mai mulţi arbitri. De asemenea, ACAS poate înainta cazul în atenţia Comisiei Centrale de Arbitraj - *Central Arbitration Committee* (vezi mai jos). În 1989, majoritatea covârşitoare a cazurilor supuse ACAS au fost finalizate cu arbitru unic.

21. Comisia Centrală de Arbitraj (*Central Arbitration Committee* sau *CAC*) a fost înfiinţată în baza Legii din 1975 cu privire la protecţia angajaţilor, pentru arbitrarea conflictelor care îi sunt înaintate de către ACAS. CAC este condusă de un preşedinte cu pregătire juridică şi are în componenţă mai mulţi vicepreşedinţi, care trebuie să fie persoane reputate şi cu vastă experienţă anterioară în activitatea de arbitraj. Din CAC mai fac parte şi o serie de membri simpli, recrutaţi din rândurile persoanelor care provin atât din partea angajatorilor, cât şi a sindicatelor. Deliberările CAC se desfăşoară sub formă de sesiuni conduse de un preşedinte, la care iau parte şi doi membri, câte unul din fiecare parte. CAC este un organism independent, cu propriul său secretariat. Deciziile sale nu au putere juridică, dar sunt considerate obligatorii din punct de vedere moral. În practică, toate deciziile luate sunt acceptate fără excepţie de părţile în cauză. Nu există

posibilitate de recurs împotriva unei decizii CAC, dar concluziile pot fi anulate de o Curte de Apel, dacă aceasta consideră că s-a procedat în mod nejustificat.

22. Litigiile care pot fi aduse în faţa CAC se împart în două mari categorii:
    - conflicte de drept, adică diferende în legătură cu modul de interpretare a prevederilor unui acord (probleme procedurale);
    - conflicte de interese, adică diferende în legătură cu termenii şi condiţiile unui contract de muncă (probleme de fond).

    Atunci când arbitrează un conflict de drept, arbitrii trebuie să decidă între două interpretări diferite, adică există posibilitatea unei opţiuni directe. De curând, acest tip de abordare (vezi mai jos arbitrajul "pendul") a fost aplicat şi într-un mic număr de cazuri referitoare la conflictele de interese.

Medierea

23. Medierea este o etapă de mijloc între conciliere şi arbitrare, prin aceea că mediatorul, numit de ACAS, încearcă să vină cu propuneri care să asigure părţilor posibilitatea de a-şi părăsi poziţiile ireconciliabile şi de a reîncepe tratativele. În esenţă, este vorba de a găsi o cale de compromis în privinţa unor aspecte cheie care au dus la blocarea negocierilor, şi de a convinge părţile să utilizeze acest propuneri ca modalitate de a progresa fără să-şi piardă demnitatea. Alternativ, mediatorul poate veni cu recomandări în privinţa unor chestiuni asupra cărora părţile nu se pot pune de acord, dar acestea nu le sunt impuse ca în cazul arbitrajului. Prin urmare, mediatorul acţionează mai mult în calitate de consultant managerial, decât ca arbitru/conciliator. În 1994, ACAS a înaintat 156 de cazuri spre arbitrare sau mediere, cu observaţia că instanţa arbitrului unic a fost considerată cea mai productivă modalitate de a se ajunge la o înţelegere.

Arbitrajul "pendul"

24. La paragraful 22 de mai sus am pomenit de arbitrajul "pendul" sau optativ. Atunci când se recurge la această abordare în cazul unui conflict de interese, arbitrul trebuie să facă o alegere directă între ultima pretenţie a sindicatului şi oferta finală a angajatorului. Astfel, se forţează mai degrabă un deznodământ de tip învingător/învins decât tradiţionala soluţie de compromis urmărită de majoritatea arbitrilor pentru a atinge un rezultat echitabil în ochii ambelor părţi. ACAS însuşi, în Raportul pe 1984, şi-a exprimat rezervele faţă de abordarea optativă:

    > "O astfel de decizie [alegere directă] va da un rezultat limpede, dar care nu întotdeauna se va dovedi şi cel echitabil sau de natură să îmbunătăţească relaţiile pe termen lung."

25. În Marea Britanie, arbitrajul optativ nu se întâlneşte în prea multe cazuri, fiind de obicei asociat cu acordurile "sindicat unic, fără grevă" (vezi mai jos). Majoritatea

acestor acorduri nu conţin nici un fel de prevederi pentru conciliere sau mediere înainte de a se recurge la arbitraj, ceea ce înseamnă că părţile trec direct de la imposibilitatea unei rezolvări amiabile, la acceptarea unei decizii de arbitraj optativ. Avantajele declarate ale acestui tip de arbitraj ar fi următoarele:

❶ Încurajează părţile să acţioneze în mod rezonabil atunci când ridică pretenţii şi respectiv îşi prezintă oferta, dat fiind că, după ce arbitrul şi-a exprimat opţiunea, una din ele tot va trebui să piardă.

❷ Limitează capacitatea discreţionară a arbitrului, eliminând orice tentativă de a emite o decizie de compromis.

Dezavantajele sunt:

❶ Nu există flexibilitate pentru arbitru, care trebuie să trateze ultima poziţie adoptată de fiecare parte ca ofertă totală şi să ia o hotărâre într-un sens sau altul.

❷ Kessler (1987)[6] a arătat că nu întotdeauna rezultă foarte clar care a fost pretenţia finală sau oferta finală.

❸ Într-o situaţie tip "învingător/învins" nu există nici o perspectivă de a se ajunge la o formulă care să permită fiecărei părţi să-şi "salveze obrazul", ceea ce poate face ca una din părţi să-şi piardă încrederea în arbitraj ca modalitate de soluţionare a litigiilor.

26. Există mari şanse ca, pe viitor, acordurile de acest tip să stipuleze şi o etapă procedurală de mediere înainte se a se trece la arbitraj optativ. Astfel, părţile implicate vor avea posibilitatea să-şi soluţioneze diferendul pe cale amiabilă, chiar dacă vor recurge la ajutorul unei terţe părţi. Această alternativă s-ar putea dovedi mai atrăgătoare pentru părţi, decât aceea de a li se impune decizii luate de un arbitru independent.

Grevele

27. Greva este o formă de protest de muncă pe care am putea-o defini după cum urmează:

> "Oprirea lucrului de către un grup de angajaţi, de obicei în legătură cu un conflict privitor la condiţiile contractului de muncă, dar uneori şi din alte motive."

Angajaţii care intră în grevă comit, în fapt, o încălcare a contractului de muncă încheiat cu angajatorul lor, deci, teoretic, acesta i-ar putea da în judecată, deşi în practică nu se întâmplă decât foarte rar aşa ceva. Este mult mai probabil ca angajatorul să emită preavize de concediere angajaţilor intraţi în grevă. În acest caz, legea nu va interveni decât dacă angajatorul a comis un act de discriminare inechitabilă, concediind doar pe unii dintre grevişti, iar pe alţii, nu. Pe de altă parte, însă, conform Legii muncii din 1990, angajatorul poate acum să-i

concedieze selectiv pe grevişti, dacă greva a fost neoficială. În acest caz, cei afectaţi nu pot avea pretenţii pe motiv de concediere abuzivă.

28. Din punctul de vedere al statisticilor întocmite de Ministerul Muncii, nu orice oprire a lucrului poate fi considerată grevă, ci numai aceea în care sunt implicaţi cel puţin zece lucrători sau care durează cel puţin o zi întreagă. Opririle de scurtă durată nu sunt luate în calcul, decât dacă, luate împreună, totalizează peste 100 de zile de muncă pierdute. Statisticile furnizate de Minister reprezintă un util îndrumar privitor la natura acţiunilor greviste, deşi, după cum notează Hyman (1984)[7]:

> "Dat fiind că statisticile cu privire la greve sunt exact genul de date referitoare la relaţiile de muncă pe care le putem găsi oricând în formă cantitativă, ele fac obiectul unei atenţii considerabile şi adesea exagerate ... statisticile privitoare la greve trebuie folosite cu prudenţă ... oprirea lucrului ca atare nu reprezintă decât un indicator extrem de parţial al conflictului de muncă."

Statisticile cu privire la greve

29. Observaţia lui Hyman poate fi ilustrată foarte simplu cu ajutorul următoarelor comparaţii extrase din statisticile oficiale:

Anul	Nr. de opriri ale lucrului	Lucrători implicaţi	Zile de muncă pierdute
1970	3.943	1.801	10.980
1974	2.946	1.626	14.750
1980	1.348	834	11.964
1986	1.074	720	1.920
1990	588	237	1.880
1993	211	385	649
1994	180	265	331

Sursa: Ministerul Muncii al Marii Britanii

Spre exemplu, dacă ne-am baza numai pe numărul de opriri ale lucrului, este limpede că 1970 ar părea să fie cel mai prost an dintre cele patru luate în calcul. Dar dacă ne uităm şi la celelalte coloane, vom observa că, din punct de vedere al zilelor de muncă pierdute, 1974 a fost, de departe, anul cel mai prost. Luând un al doilea exemplu, am putea, dacă ne uităm la numărul de opriri pentru 1980, să conchidem că acest an a fost cu foarte puţin mai prost decât 1986, deşi numărul de zile lucrătoare pierdute a fost de şase ori mai mare! Prin urmare, luarea în

considerare doar a numărului de opriri ale lucrului ar da o imagine înşelătoare în privinţa pierderilor provocate prin grevă. Declinul general al numărului de opriri şi al numărului de zile lucrătoare pierdute a continuat în mod pronunţat pe parcursul ultimului deceniu, reflectând deplasarea centrului de putere dinspre forţa de muncă înspre patronat, pe fondul recesiunii economice, al concurenţei internaţionale acerbe şi al restricţiilor aduse prin lege activităţilor sindicale.

30. Statisticile oficiale publicate de Ministerul Muncii furnizează o serie întreagă de indicatori cantitativi ai acţiunilor greviste, dintre care următorii ar fi cei mai importanţi:
    - numărul de opriri ale lucrului;
    - numărul lucrătorilor implicaţi;
    - numărul de zile lucrătoare pierdute;
    - numărul de opriri per ramură de activitate;
    - incidenţa opririlor la 1.000 de angajaţi per ramură de activitate;
    - distribuirea geografică a opririlor pe regiuni;
    - cauzele opririi lucrului;
    - durata opririlor din punct de vedere al zilelor de muncă pierdute;
    - numărul de opriri din punct de vedere al numărului total de lucrători implicaţi.
31. Luând numărul de zile lucrătoare pierdute la 1.000 de angajaţi, avem un indicator relativ de mărime al ramurii de activitate, care ne arată în ce măsură este afectată toată ramura respectivă de acţiunile greviste înregistrate. Astfel, efectul produs de oprirea lucrului în industria minieră, din cauza închiderii unor mine în 1985, a fost unul masiv: în anul respectiv, aceste opriri ale lucrului au dat patru milioane din totalul de 6,4 milioane zile de muncă pierdute pe întreg ansamblul industriei britanice. Pe de altă parte, însă, deoarece acest tip de comparaţie ia în calcul mărimea ramurii de activitate, o cifră scăzută nu înseamnă neapărat că numărul de zile lucrătoare pierdute a fost şi el scăzut. Spre exemplu, în 1986 s-au înregistrat aproximativ 257 zile lucrătoare pierdute la 1.000 de angajaţi din sectorul serviciilor publice, însă, dată fiind mărimea considerabilă a acestui grup, numărul efectiv de zile lucrătoare pierdute a fost cel mai ridicat dintre toate grupurile de activitate economică existente.
32. Prin urmare, statisticile cu privire la greve trebuie tratate cu multă prudenţă. Luată separat, orice perspectivă asupra activităţii greviste poate deveni înşelătoare. Pentru a avea o imagine corectă, mai ales din punct de vedere al echilibrului global, este necesar să fie studiate împreună mai multe perspective. Firește, ceea ce nu vom reuşi niciodată să obţinem numai prin cifre este o evaluare a cadrului social, economic şi politic în care se desfăşoară acţiunile greviste. Prin urmare, dacă ne propunem să dăm o explicaţie activităţii greviste petrecute într-un anume an, trebuie să căutăm, în cu totul altă parte decât în aceste statistici, date cu privire

la situaţia economiei, la legislaţia pe probleme de negociere colectivă, la atitudinile sociale faţă de schimbare şi la o serie întreagă de alţi factori.

33. Deşi statisticile oficiale nu asigură decât puţine indicaţii privind contextul mai larg în care se desfăşoară acţiunile greviste, ele reuşesc totuşi să furnizeze unele date despre cauzele grevelor - date care, până la proba contrarie, sunt considerate valabile. La aceste date se ajunge prin analizarea principalelor motive care duc la oprirea lucrului, identificate după cum urmează:
    - nivelul de salarizare-remunerare/nivelul câştigurilor/avantajele colaterale;
    - durata/configuraţia programului de muncă;
    - probleme de disponibilizare;
    - probleme sindicale;
    - condiţii de muncă/modul de supervizare a muncii;
    - încadrarea cu personal şi repartizarea muncii;
    - concedieri/probleme de disciplină.

    În 1995, cele mai frecvente cauze de grevă au fost chestiunile de retribuire (70 de opriri ale lucrului), probleme de disponibilizare (43 de opriri ale lucrului) şi încadrare cu personal (39 de opriri ale lucrului), dintr-un total de 212 cazuri de oprire a lucrului în care au fost implicaţi 145.000 de lucrători.

34. Până spre mijlocul anilor 1980, doar 5% din totalul grevelor erau "oficiale", în sensul că liderii de sindicat îşi dăduseră consimţământul cu privire la grevă şi îi notificaseră în termenul legal stabilit pe angajatorii în cauză. Aceste greve erau, de obicei, acţiuni de mare amploare, prin comparaţie cu miriadele de mici proteste similare care dădeau restul de 95% şi care erau acţiuni neoficiale. O acţiune de protest neoficială este aceea care se iniţiază fără aprobarea liderilor sindicali şi fără notificarea în prealabil a angajatorului. Această stare de lucruri s-a modificat dramatic o dată cu promulgarea în anul 1984 a Legii sindicatelor, care impunea sindicatelor să desfăşoare un scrutin oficial în rândul membrilor lor şi să obţină o majoritate de voturi "pentru" înainte de a se trece la acţiunea grevistă, în caz contrar, imunitatea contra urmăririi civile pentru daune neputând să le fie acordată de nici o instanţă judecătorească. Legile de muncă apărute succesiv după 1980 au contribuit şi ele la restrângerea sferei de imunitate acordate sindicatelor. Astfel, în momentul de faţă singurul tip de grevă care mai poate beneficia de protecţia legii este greva oficială. Grevele neoficiale ("spontane") nu mai sunt protejate şi se poate spune că au dispărut efectiv de pe scena relaţiilor de muncă. Principala legislaţie în materie de grevă este Legea (unificată) cu privire la sindicate şi la relaţiile de muncă, promulgată în 1992.

Scrutinurile sindicale

35. Pentru a încuraja utilizarea votului secret în scrutinurile referitoare la acţiunile grevîste sau la alte probleme importante de ordin sindical (cum ar fi alegerea

reprezentanţilor de sindicat), Secretarul de Stat este împuternicit să acorde indemnizaţii pentru acoperirea costurilor unui astfel de scrutin. Tipurile de scrutin care pot beneficia de aceste indemnizaţii sunt:

❶ scrutinurile de votare a unei greve (sau a unei alte acţiuni de protest), cu condiţia să se refere la o acţiune precis specificată şi nu la votarea politicii generale a sindicatului respectiv;

❷ scrutinuri pentru alegerea liderilor la vârf ai unui sindicat (Secretarul General etc.);

❸ scrutinuri pentru votarea amendamentelor aduse la regulamentele sindicatului;

❹ scrutinuri pentru votarea deciziei de amalgamare cu un alt sindicat

❺ scrutinuri cu privire la decizia de a institui sau nu un fond politic în numele membrilor de sindicat;

❻ referendumuri organizate pentru a se obţine opiniile sindicaliştilor asupra propunerilor venite din partea angajatorului în materie de remunerare, program de muncă, concedii etc.

36. Scrutinurile trebuie să fie pe bază de vot secret, asigurându-se aranjamentele corespunzătoare pentru o numărătoare corectă a buletinelor de vot. Angajatorii, cu condiţia îndeplinirii anumitor condiţii, sunt obligaţi să asigure facilităţile necesare în spaţiile proprii de activitate, pentru ca votul să se poată desfăşura în mod corespunzător. În spatele acestui sprijin acordat prin lege scrutinurilor sindicale se află dorinţa ca sindicatele să dea socoteală pentru activităţile lor în faţa tuturor membrilor de sindicat, şi nu doar a activiştilor oficiali. Cu toate acestea, sistemul curent de subvenţionare a costurilor unui scrutin, de care beneficiază sindicatele, urmează să fie treptat scos din uz.

Acordurile fără grevă

37. Un fenomen relativ nou în cadrul relaţiilor de muncă industriale din Marea Britanie este aşa-numitul acord "mono-sindical, fără grevă" - "single-union no-strike", sau ceea ce ACAS numeşte "acordul de tip nou". Primul astfel de acord a fost semnat între *Toshiba Consumer Products*, o companie deţinută de proprietari japonezi, şi sindicatul de atunci al electricienilor (EETPU), în 1981. De atunci şi până astăzi au mai fost încheiate doar câteva astfel de acorduri, de cele mai multe ori având ca semnatar *Amalgamated Engineering and Electrical Union* (AEEU), sindicatul rezultat prin fuziunea mai multor sindicate din industriile de proiectare şi exploatare electrică şi energetică. Principalele caracteristici ale unui acord fără grevă sunt următoarele:

- recunoaşterea şi drepturile de negociere sunt acordate în mod exclusiv unui singur sindicat;

- angajamentul sindicatului de a nu le cere membrilor să oprească lucrul în caz de conflict de muncă cu angajatorul;
- în caz de conflict, ambele părți convin să recurgă la arbitraj (de obicei, arbitraj de tip optativ);
- introducerea "statutului unic" în toate compartimentele firmei (condiții comune de serviciu atât pentru angajații care depun muncă manuală, cât și pentru cadre, inclusiv statutul de salariat);
- sisteme îmbunătățite de consultare și participare a angajaților;
- flexibilitate totală a încadrării pe post (fără demarcații între posturi, fără practici restrictive etc.).

38. Scopul fundamental al acestor acorduri este acela de a încuraja mai degrabă o abordare unitaristă a relațiilor cu angajații decât optica adversativă ce a caracterizat majoritatea organizațiilor britanice în trecut. Prin urmare, nu e deloc surprinzător că, de cele mai multe ori, acordurile semnate până astăzi au apărut în situații unde fie întreprinderea anterioară înregistrase un eșec total, fie era vorba de o întreprindere complet nouă, de curând înființată (situație "de la cota zero"). În mod evident, aceste două tipuri de situații sunt în mai mare măsură apte să încurajeze un astfel de acord, decât cazul unei companii care are deja încheiate aranjamente de negociere cu mai multe sindicate. Ceea ce nu se verifică este afirmația că toate companiile care încheie acorduri "mono-sindicat, fără grevă" ar fi în mod invariabil japoneze. La ora actuală, jumătate din acorduri au fost negociate de firme britanice, iar restul, de firme străine dintre care numai jumătate sunt cu capital japonez. Atunci când este vorba de companii mai mari, acordurile de acest tip prezintă, într-adevăr, un "efect de domino" asupra atitudinilor în materie de relații cu angajații. Spre exemplu, toți marii fabricanți de automobile din Marea Britanie sunt conștienți de implicațiile acordurilor "de tip nou", care pe de o parte elimină efectiv posibilitatea de grevă și pe de alta încurajează flexibilitatea forței de muncă, pentru a-și asigura o modalitate extrem de competitivă de asamblare a motoarelor de automobil.

Lista referințelor

1. Department of Employment (1980), *Code of Practice: Picketing*, HMSO.
2. Mortimer, J. (1981), 'ACAS in a changing climate: a force for good in IR?', *Personnel Management*, februarie 1981.
3. ACAS (1990), *Annual Report for 1989*, ACAS.
4. ACAS (1992), *Annual Report for 1991*, ACAS.
5. ACAS (1979), *The ACAS Role*, HMSO.
6. Kessler, S. 'The swings and roundabouts of pendulum arbitration', *Personnel Management*, decembrie 1987.
7. Hyman, R. (1984), *Strikes* (a treia ediție), Fontana.
8. Advisory, Conciliation and Arbitration Service (1995), *Annual Report 1994*, ACAS.
9. *Annual Report of the Certification Officer*, HMSO.

Bibliografie suplimentară:
Employment Gazette, Employment Department
Slade, E.A. (1995), *Tolley's Employment Handbook*, Tolley Publishing
Lewis, D. (1994), *Essentials of Employment Law* (a patra ediție), IPM
Selwyn, D. (1995), *Employment Law* (a șaptea ediție), Butterworth

37 Reclamații și disciplină

Introducere

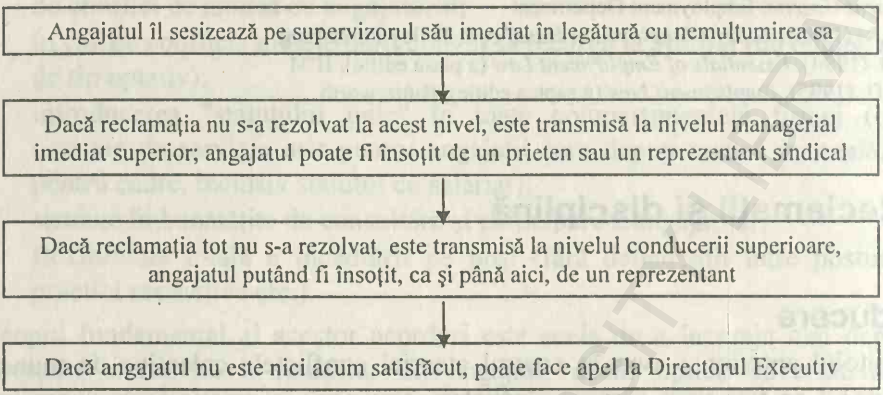
1. Capitolul anterior a avut în centrul atenției conflictele colective de muncă. În capitolul de față vom analiza conflictele care apar în practic toate organizațiile, între angajații individuali și managerii lor. Deși, din punct de vedere al numărului de greve, nouă firme din zece nu se confruntă cu nici o acțiune grevistă pe parcursul unui an, în cazul reclamațiilor de muncă situația se inversează complet, aproape nici un angajator nefiind scutit de asemenea diferende pe parcursul a douăsprezece luni de zile. În capitolul de față ne vom ocupa și de aranjamentele în materie de disciplină a muncii, instituite de organizații, cel mai adesea de comun acord cu sindicatele în cauză.

Reclamațiile de muncă

2. Am observat deja, la capitolul precedent, că reclamația de muncă este un conflict individual apărut între un angajat și angajatorul său. Dar, din moment ce angajații și problemele lor fac parte din relațiile de muncă în aceeași măsură ca și chestiunile colective, este în interesul ambelor părți - sindicate și conducerea firmei - să existe o procedură consemnată în scris pentru soluționarea reclamațiilor de această natură. Ar mai fi, desigur, și argumentul că, litigiile individuale neglijate și lăsate "să coacă" se pot foarte ușor transforma în litigii colective. Sau, ca să-l citām pe Hawkins (1979)[1]: "Din acest punct de vedere, procedura de soluționare a reclamațiilor de muncă are un caracter *preventiv*."
3. O procedură tipică de soluționare a reclamațiilor de muncă trebuie să cuprindă următoarele etape (Figura 37.1):

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 37.1 Etapele unei proceduri standard de soluționare a reclamațiilor de muncă



4. Procedura prezentată, în linii mari, la paragraful anterior, are drept scop să aducă la cunoştința angajaților ce drepturi au în materie de soluționare a reclamațiilor de muncă (vezi Enunțarea în scris a principalelor condiții contractuale de muncă - Legea (unificată) a protecției angajaților, 1978). Deşi procedura îi asigură angajatului posibilitatea de a merge cu reclamația sa până la cel mai înalt nivel managerial cu putință, principalul scop ar trebui să fie acela de a permite soluționarea unui astfel de diferend cât mai aproape de sursa din care provine. Firește, totul depinde de gradul de autoritate acordat supervizorilor şi managerilor juniori în a rezolva reclamațiile la nivelul lor. Într-o organizație care crede în delegarea puterii de decizie, acest lucru nu va pune probleme, dar acolo unde litigiile de orice natură reprezintă apanajul exclusiv al managerilor seniori, este inevitabil ca reclamațiile de muncă să nu poată fi soluționate în etapele preliminare. Toate procedurile eficiente se caracterizează prin aceea că stabilesc termene de timp clare pentru parcurgerea fiecărei etape. Astfel, în prima etapă se obişnuieşte o limită de maximum cinci zile lucrătoare în care supervizorul trebuie să răspundă persoanei reclamante. Prevederea unei limite de timp ajută la urgentarea întregului proces, în special din punctul de vedere al conducerii. Este mult mai probabil ca un manager foarte ocupat să-şi găsească timp pentru abordarea unei reclamații de muncă, dacă ştie că se află sub incidența unui termen de timp convenit.

5. Dacă vrem nu numai să se facă dreptate, ci şi ca toată lumea *să vadă* că s-a făcut dreptate, se obişnuieşte ca, începând cu cea de-a doua etapă, procedura să permită reclamantului să fie însoțit de un prieten sau de un reprezentant sindical. Prezența acestei persoane este de natură să ajute la respectarea spiritului de "fair play" - nu numai pentru angajatul în cauză, ci şi pentru factorii de conducere, dat fiind că, uneori, o reclamație neîntemeiată sau "cusută cu ață albă" poate fi dovedită ca atare de reprezentantul angajatului.

6. Odată trecută prima etapă, orice reclamație de muncă va căpăta inevitabil un caracter mai pronunțat oficial. Prin urmare, este necesar ca din acest punct să fie ținută o evidență în scris. Aceste evidențe se vor dovedi extrem de utile dacă reclamația ajunge, până la urmă, să se transforme într-un conflict colectiv, obligând organizația să apeleze la procedura de soluționare a diferendelor colective.

7. Chiar dacă apariția reclamațiilor de muncă este inevitabilă în toate organizațiile, numărul lor poate fi menținut la un nivel minim prin întreținerea unei comunicări eficiente între angajați și managerii/supervizorii lor imediat superiori. Se recomandă, totodată, ca prevederile contractului de muncă, în sensul lor cel mai larg, să rămână întotdeauna deschise spre dezbatere informală, în plus față de eventualele negocieri oficiale care ar putea avea loc ca parte a tratativelor colective. Într-o firmă care dispune de o forță de muncă bine motivată și de proceduri adecvate de comunicare, nu prea există teren favorabil apariției de reclamații.

Chestiuni disciplinare

8. În timp ce reclamațiile sunt inițiate de angajați, chestiunile disciplinare sunt inițiate de conducerea organizației. În contextul locului de muncă, disciplina este o problemă de: (a) concepere a unor reguli corespunzătoare de comportament pentru angajați și (b) de asigurare a unor mijloace echitabile și consecvente de aplicare a acestor reguli. În Codul său de practică adecvată pe probleme de disciplină, ACAS[2] propune următorul model de trăsături caracteristice pentru procedura disciplinară:

   Procedura trebuie:

   - să fie enunțată în formă scrisă;
   - să specifice clar cui se aplică;
   - să asigure derularea fără întârziere a audierilor disciplinare
   - să indice diversele forme de măsuri disciplinare care pot fi luate (avertismente, concediere etc.);
   - să specifice nivelurile de autoritate corespunzătoare pentru aplicarea măsurilor disciplinare;
   - să asigure informarea persoanelor în cauză în legătură cu acuzațiile disciplinare care li s-au adus;
   - să permită persoanelor respective să-și expună propriul punct de vedere și să fie însoțite de un prieten sau de un reprezentant sindical;
   - să asigure investigarea corespunzătoare a fiecărui caz, înainte de a se trece la aplicarea măsurii disciplinare;
   - să asigure informarea persoanelor sancționate, în legătură cu motivele care au dus la sancționarea lor disciplinară;

- să asigure toate condițiile necesare pentru ca nimeni să nu fie concediat de la prima abatere, cu excepția cazurilor de încălcare gravă;
- să asigure dreptul la recurs.

9. Normele pe care trebuie să le respecte angajații sunt formulate în diverse documente, cum ar fi regulamentul de organizare şi funcționare al companiei, manualul angajatului şi procedurile disciplinare. Vor exista, totodată, şi reguli "nescrise", sau implicite. Dat fiind că disciplina reprezintă în aceeaşi măsură o problemă de comportament general, cât şi una de comportament particular, puține sunt organizațiile care specifică în scris absolut fiecare regulă. Dacă o încălcare a regulilor va provoca sau nu o măsură disciplinară, depinde totodată şi de tipul circumstanțelor în care s-a produs, de atitudinea adoptată în trecut de conducerea firmei şi de cultura organizației în general. Ceea ce într-o anumită firmă va reprezenta o abatere ce se pedepseşte cu concedierea, într-o alta poate fi considerată de-a dreptul minoră. Spre exemplu, în anumite genuri de activitate productivă fumatul este atât de periculos, încât încălcarea acestei reguli va duce la concedierea pe loc a contravenientului. În alte părți, regula "fumatul interzis", apărută ca urmare a riscului general de incendiu, va fi probabil abordată pe bază de avertismente.

10. Ceva mai jos sunt prezentate două exemple de abordare a problemelor disciplinare (Figura 37.2 şi Figura 37.3). În primul exemplu, provenit dintr-o unitate a administrației locale, prevederile în materie de disciplină sunt formulate prin intermediul unui ghid cu privire la procedurile disciplinare. În cel de-al doilea exemplu, prevederile sunt extrase dintr-o procedură convenită la nivel național, valabilă în industria produselor ceramice.

Figura 37.2 Extrase din procedura disciplinară (exemplul din administrația locală)

Un standard ferm de disciplină este esențial pentru gestionarea eficientă şi ordonată a treburilor Consiliului Județean, precum şi pentru siguranța şi bunăstarea angajaților acestuia ...

"Procedurile țin cont în totalitate de Codul ACAS de practică adecvată în materie de proceduri şi practici disciplinare de muncă ...

"... este posibil ca angajații să comită uneori fapte care pot duce la sancțiuni disciplinare. Aceste fapte pot fi grupate în trei mari categorii: slabă performanță, abateri de comportament şi abateri grave ...

"Slabă performanță [înseamnă]

(a) neîndeplinirea repetată a sarcinilor de muncă la un standard rezonabil şi acceptabil ...

(b) dovada neglijenței sau a unei atenții necorespunzătoare față de cerințele postului ...

"Abateri de comportament [înseamnă]

(a) nesocotirea, încălcarea sau nerespectarea oricăreia dintre regulile generale ... sau a regulilor specifice de muncă ... cum ar fi: absențe de la program, neîncadrare în termenele limită de timp ...

(b) nerespectarea ordinelor legale și întemeiate primite din partea unui superior ierarhic ...

(c) comportament nerezonabil și inacceptabil, cum ar fi: comportament abuziv, prezența la serviciu în stare de ebrietate ...

(d) proferarea în timpul serviciului a unor amenințări cu violența, în direcția unui coleg de serviciu sau a unei persoane din public ...

"Abateri grave [înseamnă]

... comportament care, în opinia Consiliului Județean, dar cu condiția să fie investigat ca atare, duce la concediere imediată ... Situații de acest gen ar putea fi ...

(e) Falsificarea unor documente de justificare a drepturilor bănești de genul: pontaje, tabele de premiere, deconturi pentru mijloace de transport ... etc. ...

(f) Prejudicierea cu rea intenție a proprietății Consiliului Județean ...

(g) Comportament inadecvat de natură sexuală în cursul depunerii unor activități care necesită un înalt grad de decență al comportamentului personal, cum ar fi lucrul cu copiii ..."

11. Extrasele de mai sus au în centrul atenției normele de performanță și de comportament, care alcătuiesc cea mai mare parte a procedurii respective. Ele indică natura extrem de detaliată a acestui tip particular de abordare, prin contrast evident cu exemplul din industria ceramică, unde se prezintă doar regulile elementare ale procedurii disciplinare. În acest al doilea exemplu vom evidenția procesul elementar de implementare a măsurilor disciplinare.

Figura 37.3 Extrase din procedura disciplinară (exemplul din industria ceramică)

"Scop:

Scopul acestei proceduri este acela de a asigura un tratament corect și echitabil al lucrătorilor împotriva cărora urmează să se ia măsuri disciplinare, din cauza nerespectării de către aceștia a normelor și standardelor corespunzătoare cu privire la comportament, performanță pe post, prezență la serviciu sau încadrare în limite de timp ...

"Responsabilități:

Conducerea are responsabilitatea de a asigura caracterul corect, echitabil și rezonabil al regulilor și normelor impuse ... de a le explica ... și de a asigura respectarea lor ...

Lucrătorii trebuie să se familiarizeze cu regulile ... şi să le respecte ...

"Procedura:

Cu excepția concedierii pe loc, în toate celelalte cazuri se va aplica următoarea procedură:

Etapa I — În primă instanță, maistrul ... îl va avertiza verbal pe lucrător. Avertismentul va fi înregistrat în evidență ...

Etapa II — În cazul în care, în perioada de timp convenită de la primirea avertismentului verbal, nu au fost îndeplinite standardele stabilite, se va emite o notificare în scris, semnată de managerul direct şi înmânată lucrătorului în cauză ...

Etapa III — ... În cazul în care standardele stabilite continuă să fie neîndeplinite, un manager senior va emite în scris preavizul de concediere ...

"Dreptul la recurs:

În cazul în care, în legătură cu această decizie, ia naştere un diferend, angajații au dreptul să facă apel la factori de conducere aflați la un nivel superior ..."

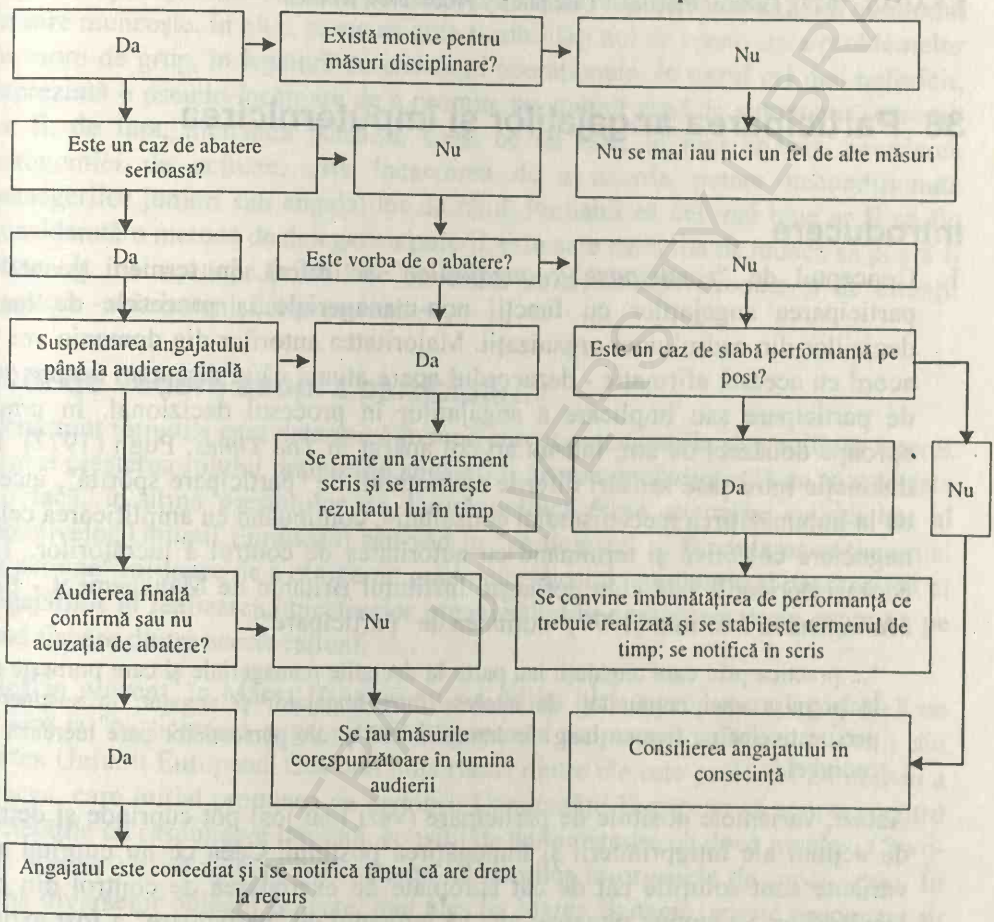
12. În orice procedură disciplinară, unul din elementele cheie este autoritatea de a lua măsuri. Pentru respectarea caracterului echitabil şi consecvent al procedurii, fiecare manager şi supervizor în parte trebuie să-şi cunoască limitele de autoritate în materie de măsuri disciplinare. Variantele aflate la dispoziția organizațiilor sunt după cum urmează:

- avertisment verbal către angajatul în cauză;
- primul avertisment scris;
- al doilea avertisment scris sau avertismentul final;
- suspendarea angajatului, cu plata drepturilor băneşti;
- suspendarea angajatului, fără plata drepturilor băneşti;
- concedierea.

Este foarte important ca procedura să specifice foarte clar cine ce anume este împuternicit să facă. De obicei, avertismentele verbale sunt lăsate în grija supervizorului sau managerului direct; avertismentele scrise se emit, de obicei, de către managerul de secție sau departament, cu o copie către departamentul de Personal; avertismentul al doilea sau final se aprobă, de obicei, de către managerul de personal al unității respective, înainte de a fi emis; suspendarea (cu sau fără plata drepturilor băneşti) şi concedierea sunt de obicei autorizate de către un manager senior sau de către un director. La fel ca în cazul reclamațiilor de muncă, orice persoană care trece prin etapele procedurii disciplinare poate fi însoțită de un coleg sau de un reprezentant sindical.

13. Iată cum putem sintetiza măsurile disciplinare sub formă de diagramă (Figura 37.4):

Figura 37.4 Schema logică a procedurii disciplinare



14. Organizațiile pot face multe pentru a reduce la minimum cazurile în care trebuie să-și pedepsească oficial angajații. Selecția corespunzătoare, instruirea temeinică și supravegherea eficientă ar trebui toate combinate pentru ca slaba performanță să devină un eveniment rarisim în rândurile angajaților. În ceea ce privește abaterile de comportament, conducerea eficientă și o bună comunicare cu managerii ar trebui să reducă în cea mai mare măsură șansele de apariție a unor astfel de atitudini din partea angajaților individuali. Codul disciplinar nu trebuie să existe decât ca ultimă instanță de acțiune, după ce toate celelalte au eșuat. Toți angajații pot juca un rol în stabilirea unui bun exemplu din punct de vedere al performanței pe post și al comportamentului general la locul de muncă - ceea ce ne conduce la subiectul abordat în următorul capitol: participarea angajaților.

Lista referinţelor

1. Hawkins, K. (1979), A Handbook of Industrial Relations Practice, Kogan Page.
2. ACAS (1977), Code of Practice 1 Disciplinary Procedures, HMSO.

38 Participarea angajaţilor şi împuternicirea

Introducere

1. Conceptul de *"participare a angajaţilor"* se referă, în termeni generali, la participarea angajaţilor cu funcţii non-manageriale la procesele de luare a deciziilor din cadrul unei organizaţii. Majoritatea autorilor din domeniu vor fi de acord cu această afirmaţie - dezacordul apare atunci când discutăm despre gradul de participare sau implicare a angajaţilor în procesul decizional. În urmă cu aproape douăzeci de ani, într-un articol apărut în *The Times*, Pugh (1977)[1] făcea distincţie între şase sensuri diferite ale noţiunii de "participare sporită", începând de la îmbunătăţirea mecanismului consultativ, continuând cu amplificarea celui de negociere colectivă şi terminând cu autoritatea de control a lucrătorilor. Tot în aceeaşi perioadă, iată cum defineşte Institutul Britanic de Management - *British Management Institute* (1977)[2] noţiunea de "participare":

   > "... practica prin care angajaţii iau parte la deciziile manageriale şi care porneşte de la premisa unei comunităţi de interese între angajator şi angajat, în susţinerea perspectivelor pe termen lung ale întreprinderii şi ale persoanelor care lucrează în cadrul ei."

   Astăzi, variantele posibile de participare (vezi mai jos) pot cuprinde şi deţinerea de acţiuni ale întreprinderii şi îmbogăţirea postului. Ceea ce nu cuprind aceste variante sunt soluţiile cât de cât apropiate de exercitarea de control din partea lucrătorilor. Se cuvine remarcat aici că termenul de "participare" a fost extins, în forme ceva mai convenţionale, şi asupra membrilor de sindicat, cărora, prin Legea din 1993 cu privire la reforma sindicatelor şi la drepturile angajaţilor (*Trade Union Reform and Employment Rights Act* - TURERA), li se asigură o participare adecvată la procese cum ar fi numirea oficialilor sindicali superiori şi decizia de declanşare a unei greve.

2. Conceptul de "acordare a autonomiei de acţiune/decizie" (*empowerment* sau "împuternicire") a fost recent introdus în vocabularul managementului de personal. La fel ca şi "participarea", (a) se aplică de obicei personalului cu funcţii non-manageriale, cum ar fi membrii unui colectiv de lucru, şi (b) pare să aibă mai multe semnificaţii posibile, începând cu deţinerea de mai multă autoritate (adică putere legitimă) şi, prin urmare, capacitate de a exercita o serie mai diversificată de opţiuni decizionale la locul de muncă, şi terminând cu primirea unui post mai

variat și mai interesant - adică o altă formă de sporire a responsabilității postului sau "îmbogățire a postului". În cazul cel mai bun, "acordarea autonomiei de acțiune" sporește libertatea de decizie a persoanei respective în legătură cu modul în care muncește. În plus, poate asigura posibilități noi de rezolvare a problemelor în cadru de grup, în legătură cu chestiuni operaționale. În cazul cel mai nefericit, reprezintă o pseudo-încercare de a promite un anumit grad de autonomie, care nu va fi, de fapt, niciodată permisă. Ceea ce nu este, în nici un caz, acordarea autonomiei de acțiune, este încercarea de a acorda putere necondiționată managerilor juniori sau angajaților de rând. Probabil că cel mai bine ar fi să fie considerată o metodă de delegare a puterii, prin care deciziile de muncă să poată fi luate cât mai aproape posibil de contextul unităților operaționale și de clienții acestora - atât interni, cât și externi.

Puncte de vedere asupra participării

3. Două sunt rațiunile care determină în mod curent organizațiile să manifeste interes pentru creșterea rolului deținut de angajați în luarea deciziilor: (1) au fost forțate s-o facă, în urma presiunilor de natură politică (spre exemplu, ca rezultat al directivelor Uniunii Europene) sau văd în "participare" și "acordarea autonomiei de acțiune" mijloace de a obține un grad mai ridicat de motivație și devotament al angajaților în realizarea obiectivelor organizației. În continuare, vom examina pe rând fiecare dintre aceste rațiuni.

4. Până în prezent, în Marea Britanie nu s-a inițiat nici o propunere legislativă cu privire la "participarea angajaților". Majoritatea propunerilor făcute au venit din partea Uniunii Europene. Cea mai importantă dintre ele este proiectul Directivei a Cincea, care inițial propunea ca membrii Comunității Europene să adopte, pentru societățile cu răspundere limitată, consilii de administrație cu două niveluri ("two-tier boards") și să asigure participarea lucrătorilor în organele de supervizare. În urma diverselor obiecții ridicate, mai ales de Marea Britanie, aceste propuneri au fost revizuite pentru a permite o mai mare libertate de opțiune, după cum urmează:
   - negociere colectivă în legătură cu decizii ale companiei;
   - consiliu de administrație combinat, "bi-cameral" (vezi mai jos), cu lucrători în organul de supervizare;
   - consiliu de administrație unic (vezi mai jos), în care lucrătorii dețin funcții de directori non-executivi;
   - reprezentarea lucrătorilor în cadrul unui consiliu al companiei sub nivelul consiliului de administrație.

5. Ultima dintre opțiunile de mai sus - reprezentarea lucrătorilor în consilii ale companiei - înaintează cu repeziciune pe toată aria de cuprindere a Uniunii Europene. Acest lucru decurge dintr-o Directivă cu privire la Consiliile de

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Întreprindere (1994)* , prin care companiile multinaţionale cu mai mult de 1.000 de angajaţi pe teritoriul Uniunii Europene (sau mai mult de 150 în cel puţin două dintre statele componente) sunt obligate să înfiinţeze, până în luna septembrie 1996, consilii consultative (sau organisme similare). Ideea din spatele acestor aşa-numite Consilii de Întreprindere Europene este aceea de a oferi angajaţilor un sistem oficial de informare în legătură cu progresul şi perspectivele întreprinderii, precum şi de a încuraja schimbul de opinii între angajaţi şi conducere mai degrabă cu privire la probleme strategice decât în legătură cu problemele mai uzuale, de natură operaţională. Marea Britanie, care nu a aderat la Capitolul Social al Tratatului de la Maastricht, nu este obligată să urmeze această Directivă, dar o serie de companii multinaţionale şi-au înfiinţat totuşi astfel de organisme, din convingerea că ele reprezintă un exemplu de "practică adecvată" în materie de relaţii cu angajaţii.

6. Un argument important pentru încurajarea participări sporite a angajaţilor la procesul decizional, chiar şi numai prin sporirea gradului de consultare, este faptul că poate duce la creşterea eficienţei şi eficacităţii de livrare a bunurilor şi serviciilor destinate clientelei. Dacă mijloacele de participare nu sporesc doar contribuţia angajaţilor în procesul de analiză a problemelor (ceea ce poate accentua recunoaşterea valorii personale), dar în acelaşi timp sporesc şi capacitatea angajaţilor de a lua decizii operaţionale importante, atunci există toate şansele în direcţia sporii gradului de motivaţie şi angajament. Mai departe, acest lucru are toate şansele să ducă la îmbunătăţirea calităţii produselor/serviciilor şi la creşterea gradului de satisfacţie al clienţilor. Prin urmare, există pertinente argumente practice pentru identificarea unor modalităţi de sporire a implicării angajaţilor obişnuiţi în gestionarea activităţilor curente ale unei organizaţii. Adevăratele diferenţe în interpretarea noţiunii de "participare" apar acolo unde este necesară implicarea la nivel *strategic*, deoarece, în acest caz, miza o reprezintă dezvoltarea viitoare şi însăşi natura organizaţiei. Puţine sunt structurile de conducere superioară care să manifeste entuziasm în faţa ideii de a lua decizii strategice împreună cu reprezentanţii angajaţilor, în parte fiindcă nu vor să-şi alerteze concurenţii în legătură cu mişcările strategice importante (cum ar fi renunţarea la unele investiţii majore sau o preluare semnificativă) şi în parte fiindcă, foarte adesea, au de făcut faţă unor decizii neplăcute în legătură cu disponibilizarea şi reorganizarea personalului existent.

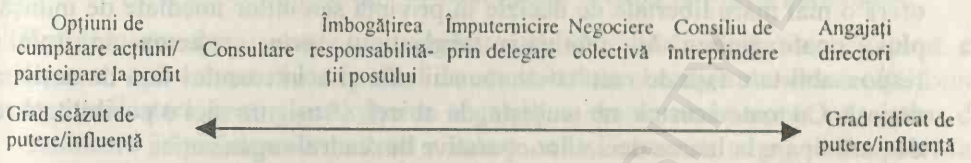
Participarea angajaţilor - opţiuni posibile

7. Aşa cum am spus puţin mai devreme, de-a lungul ultimilor douăzeci de ani s-au purtat multe discuţii în legătură cu principalele semnificaţii ale termenului de "participare" şi cu ce anume ar presupune acestea din punct de vedere al

* În original, *Works Councils*, care sunt nişte comitete mixte de lucru pe întreprindere (n. trad.)

raporturilor conducere-angajați. Gama opțiunilor dezbătute în mod curent este prezentată sub forma unei axe continue (Figura 38.1), care ilustrează diversele grade de participare care pot fi puse la dispoziția angajaților. Acestea pornesc de la participare în calitate de proprietar al organizației, sub forma deținerii de acțiuni, continuă cu implicarea în operațiunile de zi cu zi și ajung până la numirea unor angajați pe funcția de directori în consiliul de administrație al companiei.

Figura 38.1 Gama opțiunilor în participarea angajaților



8. *Opțiunile de cumpărare a acțiunilor firmei/retribuirea în funcție de profit.* Aceste soluții alternative au fost promovate în ultimii ani de guvernele conservatoare ale Marii Britanii, ca parte a efortului susținut de extindere a sferei de acoperire și a spiritului de inițiativă privată în economie. Planurile de opțiuni oferă angajaților șansa de a deține acțiuni ale companiei și de a participa astfel la finanțarea ei, precum și de a primi toate informațiile care se dau în mod normal acționarilor. Această soluție le oferă realmente angajaților posibilitatea de a dobândi o investiție concretă în afacerea angajatorului, dar este o "participare" puțin relevantă din punct de vedere al implicării în luarea deciziilor. Există și sisteme de raportare a efortului angajaților la profitabilitatea globală a firmei, prin includerea de elemente legate de profit în pachetul de remunerare total. Atât pentru angajatori, cât și pentru angajați, parte din caracterul stimulator al acestui tip de sistem constă în facilitățile fiscale de care beneficiază toți participanții la sistem.

9. *Consultarea.* Această variantă poate fi considerată ca "participare" numai în sensul că angajații sunt consultați în legătură cu deciziile care le afectează viața profesională, dar fără a presupune neapărat că angajatorii ar fi obligați să țină cont de opiniile angajaților. În ultima vreme au existat, totuși, unele eforturi de sporire a importanței acordate comunicării cu angajații. Companiile care utilizează grupurile consultative la locul de muncă (cum ar fi cercurile calității) nu numai că se implică într-un dialog conducere-angajați, dar în multe cazuri încurajează activ o asemenea consultare pentru a-și îmbunătăți metodele de muncă, standardele de calitate și productivitatea. Această formă de consultare se apropie mult mai mult de participarea reală la procesul decizional, cel puțin din punct de vedere al chestiunilor operaționale.

10. La un nivel ceva mai amplu, Legea societăților comerciale, promulgată în 1985, impune companiilor cu peste 250 de angajați să prezinte, în Raportul Directorilor, măsurile luate de Consiliul Director pentru informarea sau consultarea angajaților în problemele care îi afectează. Există și alte legi care conțin cerințe în materie de consultare, printre care obligația angajatorilor de a dezvălui informații relevante în

timpul negocierilor colective, sau consultarea în legătură cu măsurile de disponibilizare (Legea (unificată) cu privire la sindicate şi la relaţiile de muncă din 1992) precum şi anumite obligaţii de consultare a angajaţilor pe probleme de protecţie a muncii şi a sănătăţii (Legea siguranţei şi a protecţiei sănătăţii la locul de muncă din 1974).

11. *Îmbogăţirea postului.* Această noţiune, pe care am prezentat-o ceva mai devreme (Capitolul 8), poate fi considerată "participare" în măsura în care angajatului i se oferă o mai mare libertate de decizie în privinţa sarcinilor imediate de muncă. În plus, poate îmbunătăţi motivaţia angajatului, prin creşterea spiritului de responsabilitate faţă de rezultatele muncii sale şi a interesului faţă de activitatea depusă. Cu toate acestea, nu reuşeşte, de obicei, să asigure nici o posibilitate reală de participare la luarea deciziilor operative din cadrul organizaţiei.

12. *Împuternicirea prin delegare.* Un stil managerial participativ, care încurajează delegarea reală a autorităţii, presupune că toţi angajaţii vor fi încurajaţi să joace un rol concret în deciziile care le influenţează activitatea. În practică, aceasta se poate reduce la simpla metodă paternalistă de implicare a angajaţilor în operaţiunile de zi cu zi. Pe de altă parte, însă, acolo unde se aplică o abordare sinceră şi de bună credinţă a participării, există toate şansele ca angajaţii să devină "împuterniciţi" în fapt, prin aceea că li se permite să ia parte pe deplin la luarea deciziilor care le influenţează sarcinile imediate de muncă.

13. *Negocierea colectivă.* În Marea Britanie negocierea colectivă este mult mai puţin obişnuită, în prezent, decât era cazul cu doar un deceniu în urmă. În momentul de faţă, structurile de conducere managerială se află într-o puternică poziţie de negociere, datorată în principal: (1) nivelurilor neîntrerupte de şomaj relativ ridicat, şi (2) creşterii concurenţei pe piaţă. Prin urmare, angajatorii sunt mai puţin înclinaţi să se angreneze în negocieri cu angajaţii lor, dat fiind că există riscul ca acest lucru să le limiteze flexibilitatea de reacţie la schimbările de pe piaţă. Dacă forţa de muncă va deveni iarăşi o marfă deficitară, sindicatele se vor afla într-o poziţie mult mai puternică de pe care să ceară insistent purtarea de tratative comune înainte de convenirea unor schimbări majore de politică sau practică a firmei. Prin însăşi natura sa, negocierea este o activitate adversativă şi, prin urmare, rezultatele sale depind de puterea relativă a părţilor implicate şi de măsura în care se poate ajunge la un compromis. Comparativ cu consultarea, negocierea colectivă este, în esenţă, o formă activă de participare a angajaţilor, dar în trecut ea reflecta numai opiniile unei minorităţi a angajaţilor, chiar şi în perioade în care rata de apartenenţă sindicală era destul de ridicată.

14. *Consiliile de întreprindere.* Este vorba, în esenţă, de organe mixte alcătuite din manageri şi angajaţi, înfiinţate pentru a analiza şi conveni împreună aspecte cheie privind relaţiile contractuale de muncă din cadrul organizaţiei. Aceste consilii nu sunt destinate în exclusivitate angajaţilor membri de sindicat, aşa cum se întâmplă

în cazul negocierilor colective, ci trebuie să fie deschise tuturor tipurilor și grupelor de angajați, indiferent de apartenența sau neapartenența lor sindicală. Inițiativa UE în legătură cu Consiliile de Întreprindere Europene se referă, în special, la aspectele consultative ale participării, dar au în vedere și un nivel strategic, precum și unul operațional. Consiliile de întreprindere trebuie să dezbată atât planurile de viitor cât și problemele curente de interes reciproc. Comitetul consultativ al membrilor companiei *Toyota Motor Manufacturing* (vezi Studiul de caz nr. 8) reprezintă un exemplu concret pentru această formă de participare.

15. *Reprezentare în organele de administrație.* Numirea angajaților de rând ca directori non-executivi în consiliul de administrație al companiei este o altă formă de manifestare pentru participarea angajaților. Acolo unde există un sistem de conducere administrativă cu două niveluri, ca în Germania, angajații-directori fac parte din Consiliul de Supervizare, dar nu și din Comitetul Director, care are o componență mai restrânsă. În Marea Britanie, unde se practică sistemul cu un singur nivel, există câteva mari corporații care au experimentat deja soluția angajaților-directori în consiliul de administrație, iar acest lucru a permis, fără îndoială, să se facă auzite opiniile angajaților în legătură cu problemele cheie de politică a companiei. Pe de altă parte, însă, acești angajați-directori sunt invariabil în minoritate, deci cu puține șanse să poată modifica radical politicile firmei, împotriva voinței colegilor lor directori din cadrul conducerii manageriale. Această soluție asigură posibilitatea ca punctele de vedere ale angajaților să fie exprimate și dezbătute în ședințele consiliului de administrație, dar, dată fiind natura responsabilității tuturor directorilor din consiliu, ca directori ai companiei, puterea de acțiune a angajaților-directori în afara consiliului rămâne strict limitată.

Participarea - întrebări fundamentale

16. Organizațiile care intenționează să instituie o formă sau alta de participare sporită a angajaților la procesul decizional, trebuie să-și pună o serie de întrebări importante, printre care și ridicarea unor probleme de tipul celor prezentate mai jos:

- Cum urmează să fie interpretată noțiunea de "participare": în primul rând ca formă de consultare (adică presupunând un grad scăzut de putere/influență exercitat de angajați), sau în primul rând ca implicare în procesul de luare a deciziilor (adică un grad ridicat de influență/putere exercitat de angajați)?
- Participarea trebuie restrânsă numai la procesele operaționale, sau trebuie să includă și chestiunile de strategie?
- Care sunt temele/problemele care trebuie să facă obiectul procesului decizional mixt?
- Cum trebuie aleși angajații individuali care să facă parte din organismele de participare?
- Ce rol trebuie să joace reprezentanții sindicali în aranjamentele stabilite?

- Cum trebuie abordată îndeplinirea obligaţiilor legale (de exemplu: transparenţă în situaţiile de disponibilizare/comunicarea în probleme de protecţia muncii etc.)?
- Care sunt normele de comportament ce vor trebui instituite pentru participanţi (de exemplu: confidenţialitate, bună credinţă etc.)?
- Ce tip de instruire a angajaţilor şi alte genuri de resurse vor trebui asigurate?
- Cum pot contribui grupurile participative la satisfacerea cerinţelor celorlalte părţi interesate şi mai ales ale clienţilor?

17. În climatul actual de intensă concurenţă, reducere a cheltuielilor publice şi necesitate de a crea organizaţii flexibile şi receptive la schimbare, s-ar părea că atât organizaţiile din sectorul privat, cât şi cele din sectorul public, ar putea câştiga foarte mult de pe urma amplificării gradului de participare a angajaţilor la procesul decizional corporatist. Indubitabil că acest lucru ar putea fi realizat la nivel operaţional, unde rezultatele cele mai probabile ar fi creşterea eficienţei, a motivaţiei angajaţilor şi a satisfacţiei clienţilor. Realitatea a demonstrat că tactica actuală de reducere a nivelurilor organizatorice (de-stratificarea organizaţiei) a dus la creşterea gradului de libertate decizională al personalului din prima linie, în rezolvarea problemelor şi luarea deciziilor operative. Orientarea pronunţată spre recurgerea la echipe de lucru autonome, cu mare elasticitate operaţională, duce în mod inevitabil la sporirea gradului de delegare a autorităţii dinspre managerii de nivel mediu.

18. La un nivel ceva mai strategic, este evident că participarea oferă beneficii mai puţin imediate pentru toate părţile interesate în rentabilitatea firmei, ridicând totodată şi unele probleme în legătură cu cine deţine adevărata putere în cadrul organizaţiei - adică, puterea de a hotărî sensul şi forma de evoluţie viitoare a organizaţiei, puterea de a închide sau deschide unităţi de activitate, puterea de a hotărî cine poate să rămână şi cine trebuie să plece. Este puţin probabil ca deciziile în legătură cu participarea angajaţilor la acest nivel de autoritate să fie directe şi transparente - cu excepţia organizaţiilor care pun cu adevărat preţ pe opiniile acestora privitor la planuri şi soluţii viitoare. Chiar şi în acest caz, conducerea superioară trebuie să ţină cont de întreaga gamă a intereselor tuturor celor implicaţi, nu numai de cele ale unui singur grup, indiferent dacă este vorba de angajaţii, acţionarii sau clienţii companiei. Acolo unde apar dificultăţi între conducere şi angajaţi, spre exemplu în propunerile majore de restructurare a activităţii sau de flexibilizare a încadrării, cea mai probabilă modalitate de depăşire a acestora va fi prin intermediul negocierilor colective, purtate în numele angajaţilor de un sindicat eficient. În economiile antreprenoriale din ziua de azi, tocmai această capacitate de reprezentare a angajaţilor dintr-un punct de vedere exterior, este cea mai întemeiată justificare pentru continuarea existenţei sindicatelor viabile, ale căror servicii în calitate de apărători ai drepturilor de muncă sunt considerabil mai ieftine decât ale celor mai mulţi dintre avocaţi!

Participarea - chestiuni de activitate sindicală

19. În chiar primul paragraf al capitolului de față s-a făcut o referire la participarea membrilor de sindicat în luarea deciziilor majore de activitate sindicală. Scopul Legii din 1993 cu privire la reforma sindicală și drepturile de muncă este acela de cuprinde sub incidența legislației muncii și principalele activități de natură sindicală, cum ar fi alegerea oficialilor superiori și luarea deciziilor cu privire la protestele de muncă. Legea are în intenție să încurajeze participarea tuturor membrilor de sindicat, nu numai a principalilor activiști, la deciziile care se iau în numele lor. Prevederile în acest sens se referă la:

- sistemele de alegeri pentru funcțiile de lideri sindicali;
- organizarea de scrutinuri cu vot secret în cazul în care este vorba de proteste colective, cum ar fi acțiunile greviste;
- organizarea de scrutinuri în legătură cu constituirea sau păstrarea fondurilor politice ale sindicatului.

Pentru organizarea unor astfel de scrutinuri, sindicatele au în prezent acces la fonduri publice, deși acest tip de finanțare urmează să fie treptat desființat pe o perioadă de trei ani. În paranteză fie spus, legea îi obligă totodată pe angajatori să ia și ei parte la facilitarea scrutinurilor sindicale, prin punerea la dispoziție a spațiilor necesare.

Concluzie

20. Mare parte din progresele înregistrate pe tema participării angajaților a decurs din propriul interes manifestat de multe companii cu statut de lider pe piață, care au văzut în aceasta o modalitate de îmbunătățire a servirii clienților, precum și o posibilă cale de sporire a motivației și interesului angajaților. Celălalt factor major de influență a fost atitudinea Uniunii Europene, care își accentuează presiunea asupra statelor membre, indiferent dacă au semnat sau nu fiecare protocol, pentru a facilita accesul angajaților la principalele mecanisme de luare a deciziilor în organizațiile din care fac parte. În cazul Marii Britanii, aceasta a determinat mai multe companii de anvergură multinațională să-și instituie propriile sisteme de participare, care să-i cuprindă nu numai pe angajații care lucrează în alte țări ale Uniunii Europene, ci și forța de muncă britanică. Organizațiile interesate în înființarea de sisteme oficiale de participare conform directivelor UE, beneficiază în Marea Britanie de asistența unor instituții cum ar fi Asociația pentru Implicare și Participare - *Involvement and Participation Association* și Institutul de Personal și Dezvoltare - *Institute of Personnel and Development*, care au elaborat împreună un Cod de practică (1990)[3] pe probleme de implicare a angajaților.

Lista referințelor

1. Pugh, D. (1977), 'The six meanings of participation', *The Times*, 29.09.1977.
2. British Institute of Management (devenit în prezent Institute of Management) (1977), *Employee Participation - the way ahead.*
3. IPA/IPM (devenit în prezent IPD) (1990), *Employee Involvement and Participation in the United Kingdom.*

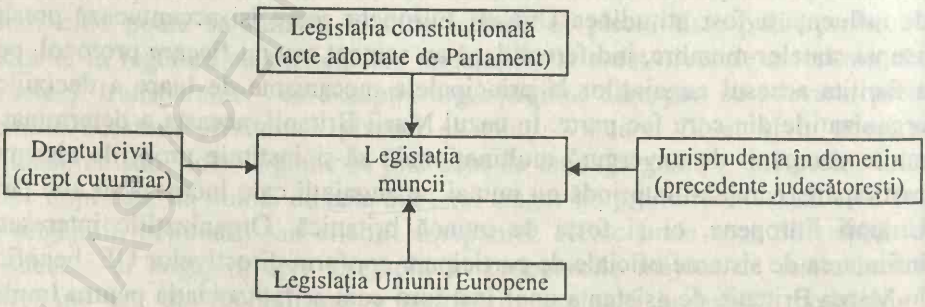
39 Legislația muncii - drepturile individuale*

Introducere

1. Capitolul de față se constituie într-un rezumat al aspectelor cheie de legislație a muncii care nu au fost atinse în nici una din celelalte secțiuni ale cărții. Dat fiind că este vorba de un domeniu al managementului supus în permanență evoluției și modificărilor, pe măsură ce noi prevederi legale intră în vigoare și instanțele dau sentințe ce se transformă în precedent juridic, se recomandă apelul la surse autorizate de actualizare, cum ar fi cele indicate în *Tolley's Employment Handbook*[1] - *Ghidul Tolley cu privire la încadrarea în muncă.*

2. În Anglia și Țara Galilor există patru tipuri de surse din care se pot emite prevederi în materie de legislația muncii (vezi Figura 39.1):

Figura 39.1 Cadrul legislativ al muncii salariate în Marea Britanie



Legislația generală - este legislația rezultată din actele parlamentare votate de legiuitorii țării și care comportă cel mai profund și amplu caracter de incidență, între toți factorii cu influență legală la locul de muncă. Printre exemplele

* Capitolul de față abordează legislația britanică din domeniu și face referiri și la prevederile Uniunii Europene. Este totuși foarte interesant și informativ și pentru cititorul român (n. red.)

importante în materie de drepturi individuale se numără Legea (unificată) cu privire la protecția angajaților, promulgată în 1978, și Legile cu privire la discriminarea pe motive de sex, din 1975 și 1986.

Dreptul civil - aici este vorba de "legile nescrise" care decurg din obiceiuri și practici. În contextul capitolului de față, dreptul civil are o deosebită relevanță pentru contractele de muncă (vezi și Capitolul 17), precum și în materie de drept contravențional (delicte civile) cu influență asupra incidentelor la locul de muncă.

Jurisprudența - este alcătuită din toate cazurile judecate de instanțele judecătorești și în tribunalele de muncă din Anglia și Țara Galilor, și care în prezent cuprinde și cazuri judecate de Curtea de Justiție Europeană și Curtea Europeană a Drepturilor Omului. Importanța jurisprudenței rezidă în aceea că interpretează prevederile legii în funcție de circumstanțele particulare ale fiecărui caz judecat. Spre exemplu, jurisprudența a ajutat la conceperea unui punct de vedere unitar în privința modului cum trebuie interpretate reglementările legale care guvernează concedierea angajaților. De asemenea, a ajutat și la clarificarea noțiunii de discriminare inechitabilă pe motive de rasă sau de sex.

Legislația Uniunii Europene - este legislația apărută în baza Tratatului de la Roma, încheiat în 1957, și a tratatelor ulterioare (cum ar fi cel de la Maastricht). Cuprinde Reglementări - *Regulations*, care sunt direct obligatorii pentru statele membre, și Directive - *Directives*, care nu sunt obligatorii în mod direct, dar necesită adoptarea unei legislații interne corespunzătoare într-un termen de timp dat. Cuprinde totodată și decizii ale Curții Europene de Justiție.

3. Principalele subiecte acoperite în cadrul acestui capitol sunt după cum urmează:
   - drepturile individuale la locul de muncă;
   - timp liber acordat pentru motive specificate;
   - rolul Tribunalelor de Muncă.

Legislația muncii - drepturile individuale

4. Angajații au beneficiat dintotdeauna de anumite drepturi, în baza dreptului civil și ca rezultat al jurisprudenței existente (precedente judecătorești). Cu toate acestea, numai odată cu apariția în 1971 a nefericitei Legi cu privire la relațiile de muncă industriale - *Industrial Relations Act*, drepturilor individuale li s-a acordat un loc separat în legislația constituțională. Dreptul de a nu fi concediat pe nedrept, prevăzut prin legea din 1971, a fost păstrat neschimbat printre toate celelalte modificări aduse legislației muncii pe parcursul ultimilor douăzeci și cinci de ani. În general vorbind, majoritatea drepturilor individuale, cum ar fi cele consfințite în Legea (unificată) din 1978 cu privire la protecția angajaților, au fost îndreptate spre protejarea angajaților împotriva abuzului de putere din partea angajatorilor. Începând mai ales cu Legea muncii din 1988, accentul legislativ a fost modificat în așa fel încât să protejeze angajații individuali împotriva acțiunilor arbitrare

întreprinse de *sindicate*. Diversele drepturi individuale stipulate prin lege sunt rezumate în cuprinsul paragrafelor următoare.

5. Drepturile individuale care se află, în majoritatea cazurilor, în centrul de preocupare al managerilor de personal sunt:
   - stipularea în scris a termenilor şi condiţiilor particulare de încadrare în muncă (vezi Capitolul 17);
   - dreptul la o perioadă minimă de preaviz;
   - dreptul la plată compensatorie în caz de disponibilizare;
   - dreptul de a nu fi concediat abuziv;
   - asigurarea drepturilor de maternitate pentru angajaţii femei;
   - asigurarea măsurilor corespunzătoare de protecţie a muncii şi a sănătăţii (vezi Capitolul 21);
   - dreptul de a nu fi discriminat inechitabil la locul de muncă pe motive de sex, rasă sau handicap (vezi Capitolul 18).

   Paragrafele următoare prezintă pe scurt principalele cerinţe legale aferente drepturilor de muncă pe care nu le-am menţionat în nici una din secţiunile anterioare ale cărţii de faţă.

Perioada minimă de preaviz

6. Perioadele minime de preaviz care trebuie acordate de un angajator sunt după cum urmează:
   - preaviz de cel puţin o săptămână, dacă vechimea în serviciu a angajatului este între o lună şi doi ani;
   - preaviz de cel puţin două săptămâni, dacă vechimea este de doi ani;
   - câte o săptămână suplimentară de preaviz pentru fiecare an în plus peste doi ani, până la maximum 12 săptămâni de preaviz.

   N.B.: Cerinţele minimale de mai sus nu se aplică în caz de abateri grave, care justifică măsura concedierii pe loc.

Plăţile compensatorii în caz de disponibilizare

7. În cazul în care angajatorul nu mai are nevoie de forţă de muncă de un anumit tip, sau şi-a încetat activitatea economică, angajaţii concediaţi din această cauză pot avea dreptul la o plată compensatorie pentru disponibilizare. Compensaţiile minime plătibile pentru disponibilizare sunt relativ mici (vezi Capitolul 15) şi majoritatea angajaţilor disponibilizaţi caută să negocieze sume mai mari, de obicei sub auspiciile sindicatului din care fac parte.

Dreptul de a nu fi concediat abuziv

8. Așa cum am menționat ceva mai devreme, dreptul de a nu fi concediat abuziv a fost introdus în legislația Marii Britanii în 1971. Clauza referitoare la acest aspect poate fi găsită astăzi în Legea (unificată) din 1978 cu privire la protecția angajaților, după cum urmează:
   - "În cadrul fiecărui loc de muncă aflat sub incidența prezentei secțiuni, fiecare angajat va avea dreptul de a nu fi concediat abuziv de către angajatorul său." (Legea protecție angajaților, 1978, Secțiunea 54.)
   - Desfacerea contractului de muncă poate avea loc atunci când contractul este reziliat de angajator, cu sau fără preaviz; sau la expirarea contractului pe durată determinată în cazul în care nu este reînnoit; sau când angajatul însuși reziliază contractul, cu sau fără preaviz, din motive care țin de comportamentul angajatorului (caz denumit "demisie întemeiată").
9. Desfacerea contractului de muncă se va considera întemeiată, dacă a avut loc din motive care țin de:
   - capabilitatea sau instruirea profesională a angajatului;
   - comportamentul angajatului;
   - disponibilizare;
   - încălcarea unei obligații sau restricții legale, în cazul în care angajatului i se menține contractul de muncă;
   - alte motive întemeiate.
10. Desfacerea contractului de muncă se consideră abuzivă în următoarele cazuri:
   - dacă persoana respectivă a fost concediată exclusiv sau în principal fiindcă este însărcinată;
   - dacă angajatul a fost concediat din motive ce țin de apartenența la un sindicat sau activități depuse în această calitate;
   - dacă angajatorul nu are motive întemeiate;
   - dacă angajatul a fost desemnat pentru disponibilizare dintr-un motiv inadmisibil sau care contravine practicii obișnuite;
   - dacă angajatul este concediat în timpul unui conflict de muncă formal, deși alți angajați implicați în același conflict nu sunt concediați.

Drepturile de maternitate

11. Drepturile de maternitate rezultă direct din Legea protecției angajaților promulgată în 1975, unde sunt stipulate pentru prima dată în Marea Britanie astfel de prevederi pentru femeile încadrate în muncă. Actualmente, aceste drepturi sunt prevăzute în Legea (unificată) din 1978 cu privire la protecția angajaților, cu amendamentele aduse prin Legea muncii din 1980 și Legea din 1993 cu privire la reforma sindicatelor și drepturile angajaților. Principalele drepturi ale viitoarelor mame pot fi rezumate după cum urmează:

❶ *Protecţie împotriva concedierii* pe motive de sarcină sau naştere. Se va considera că femeia în cauză a fost abuziv concediată dacă desfacerea contractului de muncă a avut loc în oricare din următoarele cazuri:

- pe motiv că este însărcinată;
- atunci când concediul de maternitate care i-a fost acordat este întrerupt prin desfacerea contractului de muncă din motive care ţin de faptul că a născut de curând;
- dacă persoana în cauză a fost desemnată pentru disponibilizare din motive care decurg din faptul că este însărcinată sau a născut de curând.

Nu există o perioadă limită obligatorie în care angajata respectivă să înainteze o plângere de concediere abuzivă, pentru nici unul din cazurile de mai sus.)

❷ *Concediu plătit* (la tariful orar corespunzător) pentru a putea primi îngrijirile prenatale necesare, indiferent de vechimea în muncă a angajatei (Legea muncii, 1980).

❸ *Concediu de maternitate* de 14 săptămâni, cu condiţia ca angajata să înainteze un preaviz în această privinţă, dar fără nici o condiţie de vechime minimă în muncă.

❹ *Alocaţie de maternitate* (introdusă de Legea asigurărilor sociale din 1989), dar numai în cazul în care sunt îndeplinite mai multe condiţii (de exemplu, angajata trebuie să se fi aflat neîntrerupt în serviciul angajatorului respectiv pe o perioadă de cel puţin 26 de săptămâni anterior celei de-a 14-a săptămâni de dinaintea naşterii şi trebuie să-şi fi încetat serviciul din cauza sarcinii). Alocaţia de maternitate se plăteşte pe o perioadă de 18 săptămâni consecutive din momentul în care angajata respectivă şi-a încetat serviciul.

❺ *Dreptul de a reveni în serviciu* după concediul de maternitate, într-o perioadă de maximum 29 de săptămâni de la naşterea copilului, în condiţii de încadrare care să nu fie mai puţin favorabile decât înainte. Această cerinţă se aplică numai în cazul femeilor care au vechime neîntreruptă în serviciul angajatorului respectiv, şi trebuie să-i notifice acestuia cu cel puţin 21 de zile înainte intenţia de a reveni la locul de muncă.

❻ În cazul în care contractul de muncă este suspendat din motive care ţin de protecţia muncii sau a sănătăţii *pe durata stării de graviditate*, conform unor condiţii/recomandări existente în această privinţă (de exemplu, codul de procedură sau normele de protecţia muncii), angajata respectivă are dreptul să i se ofere un *serviciu alternativ* de tip corespunzător, în condiţii de încadrare care să nu fie substanţial mai dezavantajoase decât cele de care a beneficiat anterior. Totodată, angajata are dreptul la remunerare pe durata suspendării, primind câte un salariu săptămânal pentru fiecare săptămână de suspendare, cu condiţia să nu fi refuzat fără temei serviciul alternativ care i-a fost oferit.

Protecția muncii și a sănătății la locul de muncă

12. Principalele obligații legale pe care le au angajații au fost menționate la Capitolul 21. Cu toate acestea, este important să reținem că toți angajatorii au *obligația, în baza dreptului civil*, să asigure un loc de muncă sigur pentru angajații lor și răspund în fața legii civile pentru accidentele provocate de angajații lor în timpul serviciului. Obligațiile angajatorilor *în baza dreptului civil* se împart, de obicei, în următoarele categorii:

    ❶ asigurarea unui loc de muncă sigur, în măsura în care este practic posibil în orice împrejurare;

    ❷ asigurarea unor mijloace sigure de acces la locul de muncă;

    ❸ asigurarea unor sisteme sigure de muncă;

    ❹ asigurarea dotărilor, materialelor și vestimentației necesare pentru ca angajații să-și desfășoare activitatea în condiții de siguranță;

    ❺ asigurarea unor colective de muncă alcătuite din persoane competente;

    ❻ obligația morală de a se asigura că angajații nu sunt supuși unor riscuri inutile la locul de muncă.

13. Pentru fiecare categorie, instanțele de judecată au căderea să aprecieze ce anume înseamnă "practic posibil", "risc inutil" și așa mai departe în materie de protecția muncii, în funcție de circumstanțele specifice fiecărui loc de muncă. Chiar dacă angajatul își dă în judecată angajatorul pentru încălcarea de către acesta a unei obligații prevăzute în dreptul civil (acțiune civilă), pot fi luate în considerare și eventualele încălcări ale legislației specifice în domeniu. Firește, într-o acțiune civilă reparațiile vor fi sub forma despăgubirilor pentru partea vătămată sau urmașii acesteia, pe când încălcarea legislației specifice privind protecția muncii se pedepsește cu amendă contravențională sau chiar închisoare. Să remarcăm aici că obligațiile care decurg din legislația specifică unui domeniu nu se substituie celor din dreptul civil, ci se adaugă acestora. Prin urmare, nerespectarea unei obligații poate duce atât la *acționare în judecată din partea angajatului, cât și la incriminare penală din partea Inspectoratului pentru Protecția Muncii*. Dacă angajatul intentează proces civil de despăgubire în urma accidentării în timpul serviciului, angajatorul poate deschide o contra-acțiune împotriva acestuia, pe motiv de neglijență în serviciu, ceea ce poate diminua eventualele despăgubiri acordate de instanță.

Zilele libere

14. Câteva dintre legile votate în parlament cu privire la chestiuni de muncă, îi obligă pe angajatori să le acorde angajaților zile libere pentru anumite motive clar specificate. În unele cazuri, angajatorul are de asemenea obligația să le plătească

angajaţilor remuneraţia normală pe perioada de timp liber acordată. Principalele cazuri în care un angajat individual are dreptul la zile libere sunt după cum urmează:

Dreptul la zile libere	Legislaţia relevantă
1. În cazul în care angajatul are de îndeplinit activităţi de natură publică (de exemplu: judecător de pace, guvernator şcolar, consilier local).	Legea (unificată) cu privire la protecţia angajaţilor, 1978
2. Pentru a-şi căuta un loc de muncă/posibilităţi de recalificare, după ce a primit preaviz de disponibilizare.	Idem
3. Pentru a-şi îndeplini sarcinile ce-i revin în materie de protecţia muncii şi pentru a participa la instruirea de specialitate, în cazul în care este reprezentant pe probleme de protecţia muncii.	Reglementări cu privire la reprezentanţii pe probleme de protecţia muncii şi comitetele de protecţia muncii, 1977
4. Pentru a primi îngrijiri prenatale.	Legea (unificată) cu privire la protecţia angajaţilor, 1978

(Notă: în exemplele 3 şi 4, angajatorul este obligat să plătească angajatului salariul normal. În exemplul 2, angajatorul trebuie să plătească doar angajaţii care au minim 2 ani vechime continuă. Nu există nici o obligaţie de a plăti angajaţii din situaţia prezentată în exemplul 1)

Drepturile individuale ale angajaţilor în legătură cu sindicatul

15. În prezent, membrii de sindicat au prin lege (Legea din 1993 cu privire la reforma sindicatelor şi drepturile angajaţilor) anumite drepturi în legătură cu sindicatul de care aparţin. Astfel, membrii de sindicat au dreptul de a nu fi sancţionaţi abuziv pe motive de disciplină sindicală (de exemplu, pentru faptul de a fi încălcat linia de pichetare). Totodată, ei au dreptul să ceară o interdicţie judecătorească pentru împiedicarea unui protest de muncă (de exemplu, declanşarea unei greve), dacă membrii de sindicat în cauză nu şi-au dat acordul prin vot în favoarea protestului respectiv.

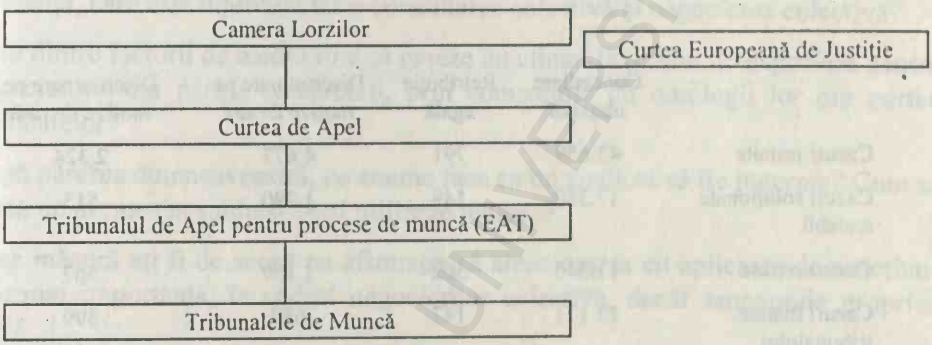
Rolul Tribunalelor de Muncă în respectarea drepturilor angajaţilor

16. Acolo unde angajaţii consideră că angajatorul lor a încălcat vreunul din drepturile ce le revin în baza legislaţiei muncii şi a celei anti-discriminare, pot să depună plângere la un tribunal de muncă, solicitând despăgubiri băneşti sau alte compensaţii (cum ar fi reîncadrarea în funcţie, reîncadrarea în muncă etc.). Tribunalele de muncă asigură o procedură mai rapidă, mai ieftină şi mai puţin complexă decât instanţele obişnuite, în materie de litigii. În Marea Britanie,

tribunalele de muncă funcționează în mod activ de la începutul anilor 1960, iar aria lor de jurisdicție a crescut substanțial pe parcursul ultimelor două decenii. De regulă, comisia tribunalului de muncă este alcătuită dintr-un președinte, care trebuie să fie o persoană cu instruire juridică, și din doi membri, de obicei un manager și un reprezentant al angajaților, ambii cu multă experiență. Procedurile au un grad de formalitate mult mai scăzut decât este cazul în alte curți de judecată, iar reprezentarea de către un avocat nu este necesară, deși se observă că din ce în mai des se recurge la așa ceva.

17. Locul tribunalelor de muncă în sistemul legal britanic este ilustrat în Figura 39.2 după cum urmează:

Figura 39.2 Locul tribunalelor de muncă în sistemul legal britanic



În Figura 39.2 se observă că se poate face recurs - dar numai în legătură cu aspecte legale - în fața Tribunalului de Apel pentru procese de muncă (*Employment Appeal Tribunal* - EAT), prezidat de un judecător al Curții Supreme și secondat de doi judecători care nu sunt magistrați, din care unul îi reprezintă pe angajatori, iar celălalt reprezintă sindicatele. Mai departe, orice recurs la o instanță superioară este de competența Curții de Apel, a Camerei Lorzilor și a Curții Europene de Justiție.

18. Majoritatea plângerilor înaintate unui tribunal de muncă se fac de către persoane individuale. După depunerea unei plângeri, se obișnuiește ca ACAS - Oficiul de Conciliere, Consiliere și Arbitraj - să încerce o conciliere între reclamant și angajatorul acestuia. De fapt, ACAS are *obligația* să depună o activitate de conciliere în legătură cu câteva dintre drepturile menționate ceva mai devreme în capitolul de față, printre care:

- concedierea abuzivă (inclusiv dreptul de a reveni în același serviciu după concediul de maternitate);
- reclamații în privința dreptului la remunerare egală;
- discriminare pe motive de apartenență la un anumit sex;
- discriminare pe motive de apartenență la o anumită rasă;
- desemnare inechitabilă în vederea disponibilizării;

- zile libere pentru îngrijiri prenatale.

19. Conciliatorii ACAS acționează în calitate de moderatori în comunicarea dintre cele două părți, ajutând la stabilirea faptelor și clarificarea problemelor. Scopul lor primordial, în cazuri de concediere abuzivă, este acela de a promova o înțelegere amiabilă pe baza reîncadrării angajatului, pe același post sau pe un altul, evitându-se astfel o acțiune în tribunal. În toate cazurile ei ajută la identificarea variantelor de care dispune fiecare parte dacă se ajunge la tribunal, explicându-le acestora procedura de judecată și legislația aplicabilă în cazul respectiv. Ca să putem aprecia munca depusă de ACAS pentru soluționarea reclamațiilor individuale împotriva angajatorilor, este suficient să aruncăm o privire asupra următoarelor date statistice prezentate în Raportul Anual pe 1994 (1995) al ACAS[2].

	Concediere abuzivă	Retribuție egală	Discriminare pe motive de sex	Discriminare pe motive de rasă
Cazuri primite	43.659	791	4.677	2.324
Cazuri soluționate amiabil	17.380	149	1.290	513
Cazuri retrase	11.345	362	1.159	567
Cazuri înainte tribunalului	13.171	147	687	599

(Notă: evaluarea comparativă procentuală a categoriilor de conciliere de mai sus arată că 42% dintre cazurile de concediere abuzivă au fost soluționate amiabil, 27% au fost retrase și numai 31% au ajuns în tribunal. Doar în cazurile de discriminare rasială rata celor ajunse la tribunal a fost mai ridicată decât a celorlalte: 36%.)

20. Prin comparație cu reclamațiile individuale, ACAS tratează oarecum diferit litigiile colective, de regulă implicându-se numai dacă i se cere acest lucru de către părțile aflate în dispută și, în orice caz, numai după epuizarea tuturor procedurilor interne prevăzute (vezi Capitolul 36). În astfel de cazuri (care în 1993 au fost în număr de 1.633), primul scop este acela de a concilia (adică de a ajuta părțile să-și formuleze *propria* soluție de ieșire din conflict), și abia apoi cel de a media sau arbitra. Medierea reprezintă o abordare hibridă între conciliere și propunerea pro-activă de soluții pentru rezolvarea disputei. Arbitrajul reprezintă procesul prin care o terță parte este aceea care decide pentru cele două părți în litigiu. În 1994, doar 156 de cazuri au fost supuse arbitrajului, dintre care 146 au fost soluționate de către un arbitru unic, iar două au fost rezolvate cu comisie de arbitraj (în principiu, alcătuită din membri ai unui tribunal de muncă pentru litigii colective).

Lista referințelor

1. Slade, E.A. (1995), *Tolley's Employment Handbook*, Tolley Publishing.
2. ACAS (1995), *Annual Report 1994*, ACAS Publications.

Subiecte de discuție/temă de casă

1. În ce moduri ar putea să difere punctul de vedere al angajatului individual asupra relațiilor de muncă, față de punctul de vedere al: (a) managerului său, și (b) al reprezentantului sindicatului din care face parte?
2. Care sunt problemele în legătură cu care există toate șansele ca managerii și sindicatele să aibă mai degrabă aceleași interese decât interese divergente?
3. În esență, care este diferența între consultarea colectivă și negocierea colectivă?
4. Care dintre factorii de mediu tind să creeze un climat favorabil de negociere pentru negociatorii din partea conducerii, prin comparație cu omologii lor din partea sindicatelor?
5. După părerea dumneavoastră, ce anume face ca un sindicat să fie puternic? Cum ar putea un asemenea sindicat să-și utilizeze puterea?
6. În ce măsură ați fi de acord cu afirmația că amenințarea cu aplicarea de sancțiuni este mai importantă, în cadrul negocierilor colective, decât sancțiunile propriu-zise?
7. În opinia dumneavoastră, care sunt principalele avantaje în a avea o organizație de genul ACAS pentru a ajuta la soluționarea litigiilor de muncă?
8. Ce rost are instituirea unor coduri de disciplină pentru comportamentul la locul de muncă?
9. Ce model de participare a angajaților ați recomanda ca fiind cel mai adecvat pentru firmele din ziua de azi, și de ce?
10. În ce măsură și prin ce modalități este posibilă "împuternicirea" angajaților în cadrul organizației?

Subiecte de examen

SE20 Ce măsuri ați recomanda să fie luate de conducerea unei firme, pentru a se pregăti de negociere cu sindicatele, în legătură cu solicitarea acestora de majorare a retribuțiilor și de scurtare a săptămânii de lucru?

SE21 În ultimii ani, multe organizații au considerat că este necesar să recurgă la disponibilizări ale angajaților. Care sunt principalele cauze ale acestui fenomen? Cât de departe în viitor își poate planifica o organizație obișnuită activitatea, astfel încât să reducă la minimum numărul angajaților disponibilizați?

SE22 Joan Greenwell, recent numită pe postul de supervizor în departamentul dumneavoastră, urmează încă un curs de instruire pentru această funcție. Sarcina dumneavoastră este s-o ajutați să înțeleagă procedura de soluționare a reclamațiilor de muncă, aplicată în cadrul băncii unde lucrați amândoi; totodată, aveți obligația s-o îndrumați în materie de intervievare a angajaților reclamanți. Care sunt principalele aspecte asupra cărora veți insista?

SE23 Angajații pot participa la procesul corporatist de luare a deciziilor la nivel de consiliu de administrație al firmei, la nivel de consiliu de întreprindere și la nivel de colectiv de muncă. Care sunt avantajele și dificultățile aferente fiecărui nivel?

SE24 Betty lucrează pentru XYZ Caterers de 15 ani. De curând, s-a luat la bătaie cu o colegă de serviciu, Sally, care lucrează în firmă de numai șase luni. Șeful de secție le-a făcut raport managerului de departament, care le-a concediat pe loc, pe amândouă. Sarcina dumneavoastră este s-o consiliați atât pe Betty, cât și pe Sally, deci să le spuneți dacă au fost sau nu tratate abuziv, ținând cont de prevederile legale și de cele ale Codul ACAS de practică în materie de disciplină, precum și să le prezentați posibilitățile de acțiune reparatorie la care poate recurge fiecare dintre ele.

Studiu de caz nr. 7 - Britco Cars Plc

Date introductive

Britco Cars Plc este un important fabricant de autovehicule de capacitate medie, asamblate în condiții de producție de masă. Fabrica din Oxbridge reprezintă cea mai mare capacitate de producție a firmei, cu aproximativ 4.500 de angajați și o investiție de mai multe milioane de lire sterline în instalații și echipamente de producție. Linia de montaj principală folosește tehnologie de ultimă oră, inclusiv robotică. O altă linie de montaj urmează să fie pusă în funcțiune pe parcursul următoarelor zece luni. În ultimii doi ani, profitul din desfacere la nivel de regiune s-a menținut la un nivel modest, de numai opt procente. Perspectivele pentru cea mai nouă gamă de mașini par să fie bune, distribuitorii locali presând firma să-i aprovizioneze mai des, iar exporturile atingând cea mai înaltă cifră din ultimii patru ani. În raportul său de activitate pe anul precedent, prezentat în Consiliul de Administrație, Directorul Executiv al firmei arată următoarele:

"Imaginea globală este una optimistă: ne recâștigăm poziția pe unele piețe, ne îmbunătățim sistemul de control al calității și începem să înregistrăm profituri. Pe de altă parte, însă, am fost nevoiți să facem împrumuturi importante pentru dotarea cu noi mijloace de producție și, dacă dorim să profităm pe viitor de această substanțială

investiție făcută, trebuie să ne asigurăm că forța de muncă este alături de noi în proporție de sută al sută."

Negocierile colective și problemele aferente

Fabrica de la Oxbridge are câteva acorduri de negociere bine stabilite, cu o serie de sindicate diverse. La nivel de grupă sindicală, există un comitet sindical comun, responsabil cu coordonarea negocierilor de fond importante purtate cu conducerea firmei, precum și cu supravegherea aplicării procedurilor disciplinare și a altor chestiuni procedurale. Sindicatele lucrătorilor manuali sunt în număr de două: Sindicatul lucrătorilor din proiectare tehnică și electricitate, și Sindicatul lucrătorilor generali. Majoritatea noilor veniți în firmă se înscriu în sindicatul corespunzător. Există câteva persoane care nu fac parte din nici un sindicat, iar drepturile acestora au fost respectate în conformitate cu legislația în vigoare. Relațiile de muncă din fabrică au fost caracterizate de Directorul de Producție ca fiind "prudente, dar mai bune decât erau în urmă cu un an sau doi ... pare să fi apărut un sentiment mai pronunțat de realism ... aș vrea să putem progresa pe calea unor relații mai pregnant pozitive."

Sindicatul "gulerelor albe", adică angajații din birouri, laboratoare și servicii informatice, sunt reprezentați de Sindicatul lucrătorilor din domeniul de cercetare, tehnic și funcționăresc. Aproximativ două treimi dintre cadrele existente fac parte din sindicat. Unii dintre managerii de nivel mediu fac parte dintr-un sindicat al cadrelor de conducere, dar majoritatea nu sunt membri de sindicat.

În urmă cu un an au fost introduse cercuri ale calității, care funcționează destul de bine. Anul trecut a fost inițiat și un efort major de introducere a flexibilității în încadrare, care vizează principalele sectoare de producție. Măsura a avut un succes relativ.

Structura organizatorică

Principalele unități organizatorice sunt următoarele:

- Sectorul de asamblare a caroseriei
- Sectorul de asamblare a motorului/cutiei de viteze
- Depozitele centrale
- Sectorul principal de producție
- Atelierul de vopsitorie
- Departamentul de asigurare a calității
- Departamentul de informatică/robotică
- Administrarea fabricii
  - Producție
  - Personal
  - Costuri/Bugete

- Achiziții
- Administrare alte sectoare
  - Marketing/Desfacere
  - Relații publice
  - Cercetare și dezvoltare
  - Contabilitate.

În termeni generali, personalul fabricii poate fi împărțit în următoarele eșaloane pe orizontală:

- Eșalonul managerial superior
- Eșalonul managerial mediu
- Posturi de supervizare
- Muncitori calificați/Tehnicieni
- Specialiști calificați (în robotică etc.)
- Muncitori semi-calificați/ Muncitori
- Posturi administrative/funcționărești.

Intențiile conducerii

Conducerea superioară a fabricii, cu sprijinul centralei de la Londra, a decis să înființeze, în premieră, un Consiliu de Participare a Angajaților, având inițial următoarele scopuri:

- Creșterea gradului de participare a angajaților în luarea deciziilor cu privire la activitatea pe următoarele douăsprezece luni.
- Îmbunătățirea nivelului competitiv al produselor firmei, prin reducerea costurilor pe unitatea de produs.
- Reducerea numărului de conflicte cu privire la schimbări operate în metodele și procedurile de producție.
- Îmbunătățirea gradului de eficiență al programului de policalificare.
- Asigurarea unui cadru propice de discuții în legătură cu toate chestiunile importante care influențează relațiile cu angajații.

Se cere:

Dacă ați fi Directorul de Personal al fabricii de la Oxbridge, care sunt propunerile pe care ați dori să le vedeți puse în practică în legătură cu următoarele chestiuni:

1. Componența Consiliului de Participare.
2. Sistemul de alegeri pentru membrii Consiliului de participare.
3. Domeniul de acoperire al subiectelor ce pot fi puse în discuția Consiliului.
4. Legăturile între Consiliu și mecanismul de negociere și consultare existent.
5. Standardele de performanță așteptate din partea membrilor Consiliului.

6. Instruirea necesară pentru membrii Consiliului.

Încheiaţi-vă raportul pe marginea acestor chestiuni, cu un rezumat al principalelor riscuri şi avantaje pe care consideraţi că le presupune această iniţiativă.

Studiu de caz nr. 8 - Toyota Motor Manufacturing UK

Date introductive

Pentru a putea exploata uriaşul potenţial oferit de Uniunea Europeană ca piaţă de desfacere pentru autovehicule, *Toyota Motor Corporation* a hotărât în 1989 să-şi construiască prima capacitate de asamblare în Europa, la Burnaston - un amplasament "de cotă zero" situat în comitatul Derbyshire, Anglia. Printre raţiunile mai importante care au dus la alegerea oraşului Burnaston s-au numărat: (a) mărimea amplasamentului, care permitea extinderea în funcţie de necesităţi; (b) excelentele legături de transport în interiorul Marii Britanii, dar şi cu Europa continentală; (c) ofertă suficientă de cadre inginereşti experimentate, pe piaţa forţei de muncă; (d) piaţă autohtonă mare pentru autovehicule, şi (e) atitudinea pozitivă a Guvernului în materie de investiţii străine.

Capacitatea de producţie de la Burnaston a reprezentat o investiţie majoră în economia Marii Britanii, de aproximativ 700 milioane lire sterline, suplimentată de construirea unei fabrici de motoare la Deesside, în nordul Ţării Galilor, în valoare de alte 140 milioane lire sterline. Lucrările de construcţii la ambele fabrici au început în 1990 şi s-a finalizat pentru începerea producţiei în 1992 (septembrie pentru uzina de motoare şi decembrie pentru uzina de automobile). Recrutarea şi instruirea personalului a început încă din 1990, cu un efectiv de aproximativ 1.000 de angajaţi pentru începerea producţiei. Un al doilea val de recrutări a avut loc în februarie 1994, pentru asigurarea unui al doilea schimb de producţie. În urma unor alte acţiuni de angajare ulterioare, numărul total al persoanelor recrutate şi instruite s-a ridicat la peste 2.000, într-un interval de cinci ani.

Producţia noului model Carina E a început efectiv la sfârşitul lui 1992, având ca obiectiv iniţial un volum de 100.000 autoturisme pe an. Chiar şi pe fundalul unui grad redus de cerere în multe economii europene, producţia a reuşit să atingă, până în 1995, nivelul de 90.000 de unităţi. Succesul liniei Carina a încurajat compania să înceapă construirea unei a doua capacităţi de montaj la Burnaston, unde se vor produce autoturismele Corolla, de litraj mai mic. Recrutarea pentru această a doua fază de dezvoltare este planificată să înceapă la mijlocul lui 1997, când va fi nevoie de 1.000 angajaţi suplimentari.

Din punct de vedere al managementului resurselor umane, uzina Toyota, având la bază Sistemul de Producţie Toyota (SPT), a introdus câteva practici interesante de personal, în contextul politicilor de personal care denotă stilul distinct ale acestei companii.

Filozofia de management al resurselor umane

Filozofia MRU a companiei Toyota Motor Manufacturing UK are la bază următorul principiu fundamental:

> "Oamenii reprezintă cel mai valoros activ al companiei. Toyota UK recunoaşte faptul că persoanele foarte competent şi motivate, care sunt tratate cu respect, vor manifesta un mai mare angajament în direcţia atingerii obiectivelor companiei. Elementul fundamental al filozofiei axate pe 'capitalul uman' îl reprezintă hotărârea de a asigura fiecărei persoane atât posibilităţi de progres individual, cât şi un loc de muncă stabil. Acest lucru poate fi cel mai bine realizat prin asigurarea prosperităţii pe termen lung a companiei." (*Broşură informativă publicată de Toyota în aprilie 1996*)

Parcă pentru a sublinia importanţă primordială acordată capitalului uman, Toyota UK face întotdeauna referire la angajaţii săi cu ajutorul termenului de "membru al companiei", accentuând astfel optica unitară a firmei în privinţa raporturilor cu angajaţii săi. În fabricile Toyota nu există *"noi şi ei"*, ci doar *"noi"*, iar această atitudine influenţează atitudinile faţă de implicarea sindicatelor, munca în echipă şi motivaţia angajatului individual.

Practici adoptate în privinţa contractelor de muncă şi a instruirii profesionale

Această optică axată pe respect faţă de oameni comportă o serie de implicaţii pentru practicile în materie de angajare şi instruire, aplicate în cele două fabrici din Marea Britanie. Pe scurt, acestea ar putea fi rezumate după cum urmează:

- Procesul de recrutare cuprinde o serie variată de probe practice, pentru a determina gradul de dexteritate al candidatului, capacitatea de lucru în echipă şi alte atribute cheie.
- Vârsta medie curentă în rândurile forţei de muncă britanice, respectiv 31 de ani, reflectă noutatea companiei şi dorinţa acesteia de a avea o forţă de muncă adaptabilă.
- Instruirea profesională este considerată o condiţie esenţială şi permanentă pentru buna performanţă în cadrul sistemului de producţie Toyota (SPT - vezi mai jos), în care tuturor angajaţilor li se cere să fie policalificaţi.
- Instruirea se desfăşoară în cea mai mare parte direct pe post, în aşa fel încât angajaţii sunt încurajaţi să-şi înveţe propriile însărcinări suficient de bine

pentru ca, la momentul potrivit, să-i poată instrui la rândul lor pe viitorii stagiari.

- Spiritul de echipă este fundamental pentru realizarea obiectivelor la fiecare nivel, iar echipele dețin un grad considerabil de responsabilitate în cadrul structurii organizatorice, care este de tip pronunțat orizontal.
- Atât la nivelul întregii organizații, cât și în și între echipe, comunicarea este considerată o condiție vitală pentru implicarea angajaților, dar și pentru realizarea eficienței dorite, în general.
- Toți angajații au regim de salariați și există un sistem periodic de evaluare a performanței, valabil în toate compartimentele organizației.
- Dată fiind abordarea sarcinilor pe baza efortului colectiv, nu există sisteme de premiere, nici pentru indivizi, nici pentru echipe.
- Problemele generale de muncă pot fi discutate prin intermediul Comitetului Consultativ al Membrilor Toyota (vezi mai jos), compus din manageri și angajați de rând.
- Este recunoscut un singur sindicat pentru reprezentarea angajaților în legătură cu o serie de probleme de muncă.

Investiția firmei în instruire profesională a fost considerabilă, totalizând peste 19 milioane lire sterline la sfârșitul lui 1992. Ca un exemplu, înainte de a se fi început procesul propriu-zis de producție, se cheltuiseră deja 100.000 zile-om pentru instruire. Aproximativ 350 angajați de bază au fost trimiși la specializare în Japonia, SUA și Canada. După declanșarea procesului de producție, majoritatea activităților de instruire s-au desfășurat direct pe post, dar chiar și în această situație, circa 20.000 zile-om au fost cheltuite pentru cursuri în afara postului. În semn de recunoaștere a angajamentului său pe direcția perfecționării, firmei Toyota i s-a acordat atât titlul de Investitor în Capital Uman, cât și un premiu pentru instruire profesională la nivel național, pe anul 1993.

Sistemul de producție Toyota (SPT)

Sistemul de producție Toyota, care s-a dovedit a fi sistemul de evaluare comparativă adecvat sistemelor moderne de fabricație, combină cele mai bune metode ale "managementului științific" cu abordările moderne axate pe spiritul de echipă și pe motivația individuală. Compania consideră că prin SPT se urmăresc trei obiective principale: produse de calitate și un raport avantajos între valoarea oferită clientului și prețul plătit de acesta; flexibilitate de piață, profituri pe seama reducerii costurilor și prosperitate pe termen lung pentru întreprindere; satisfacție profesională, siguranța locului de muncă și un tratament echitabil al tuturor angajaților (*"membri ai firmei"*). La baza SPT se află standardizarea proceselor de muncă și a procedurilor, urmate de îmbunătățire continuă (*"kaizen"*). Două caracteristici cheie ale SPT sunt aprovizionarea în sistem "exact la momentul potrivit" sau "fără stoc" (*Just In Time - JIT*) cu materiale și subansamble, astfel

încât acestea să nu fie livrate decât în momentul în care devin necesare în operaţiunea respectivă de producţie, şi "*jidoka*" - termen tradus prin expresia "automatizare cu faţă umană". *Jidoka* presupune capacitatea angajaţilor de a opri o maşină sau linia de producţie atunci când apare o problemă. La Burnaston, spre exemplu, există un cablu suspendat deasupra liniei de montaj, de care orice lucrător poate să tragă pentru a opri fluxul de operaţiuni atunci când întâmpină o dificultate. Imediat după aceea, şeful de echipă sau colegii lucrătorului respectiv încearcă să rezolve problema pe loc. Important de notat că linia de montaj nu se opreşte chiar instantaneu după acţionarea cablului de alarmă, ci fluxul continuă până la operaţiunea finală al porţiunii respective de asamblare. Astfel, fiecare angajat ştie că are un anumit răgaz la dispoziţie ca să aranjeze lucrurile înainte de oprirea liniei. Dacă problema nu poate fi remediată astfel, instalaţia se opreşte până la rezolvarea situaţiei. Capacitatea de a rezolva rapid dificultăţile de producţie şi cu minimum de întreruperi, a devenit posibilă numai datorită: (a) aplicării sistemului *jidoka*, (b) înaltelor standarde de instruire şi pregătire cerute din partea angajaţilor *înainte* ca aceştia să-şi înceapă activitatea pe post, şi (c) spiritului de conlucrare şi sprijin specific muncii în echipă.

Recunoaşterea sindicatului şi relaţiile cu angajaţii

La fel ca şi în cazul altor companii japoneze care au investit în Marea Britanie, strategia firmei Toyota a fost aceea de a alege un singur sindicat corespunzător pentru reprezentarea angajaţilor săi. La Burnaston şi Deesside, sindicatul în cauză este *Amalgamated Engineering and Electricians Union* (AEEU), care cuprinde aproximativ 45% din totalul forţei de muncă. În schimbul garanţiilor cu privire la siguranţa locului de muncă şi perfecţionarea profesională a angajaţilor, sindicatul a renunţat la rolul tradiţional de negociator în privinţa remunerărilor şi salariilor. Deşi îndeplineşte un rol de supervizor extern al condiţiilor de încadrare şi de muncă la Toyota, principalul rol intern este acela de a discuta condiţiile de muncă, prin intermediul unui organ mixt conducere-angajaţi, denumit Comitetul Consultativ al Membrilor Toyota. Acesta este compus din zece reprezentanţi aleşi din rândurile diverselor segmente ale forţei de muncă şi şase reprezentanţi ai conducerii manageriale, plus un preşedinte şi un secretar puşi la dispoziţie de conducere. Problemele discutate de Comitet sunt: condiţiile şi prevederile contractului de muncă, chestiuni privind asigurarea calităţii, idei de optimizare a producţiei, chestiuni privitoare la instruirea şi perfecţionarea angajaţilor, precum şi alte probleme generale de muncă. Obiectul de activitate al Comitetului este unul dublu: de a contribui la îmbunătăţirile aduse pentru realizarea obiectivelor companiei, şi de a asigura un tratament corect şi echitabil pentru toţi angajaţii firmei.

Subiecte de discuție/temă de casă

1. Din punct de vedere al managementului de personal/resurse umane, care sunt *avantajele* și *dezavantajele* pentru o companie care-și începe activitatea "de la cota zero"?
2. În ce mod se poate spune că termenul de "*membru*", utilizat pentru desemnarea angajatului, sugerează o abordare diferită a relațiilor de muncă, prin comparație cu atitudinile tip "*noi și ei*"?
3. Cum ați justifica dumneavoastră cheltuielile făcute de companie, în materie de timp și bani, pentru instruirea angajaților?
4. În ce mod se poate spune că sistemul de producție Toyota încurajează preferința spre individualism, tipică anglo-saxonilor, în paralel cu formarea unui puternic spirit de echipă?
5. În ce măsură ați fi de acord cu afirmația că, la Toyota UK, calitatea de membru de sindicat este mai degrabă un supliment facultativ, decât o importantă garanție împotriva acțiunilor arbitrare din partea conducerii?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexe

Anexa 1 Tehnica de examinare

Introducere

1. Doar foarte rar este uşor de dat în scris un răspuns narativ la un subiect de examen din domeniul managementului de personal. De regulă, nu ajunge doar să citãm câteva date concrete sau să venim cu definiţii. În majoritatea cazurilor, examinatorii vor să vadă capacitatea dumneavoastră de a discuta idei, de a face comparaţii şi de a trage concluzii. Sigur, se recunoaşte faptul că studenţii lucrează în condiţii de considerabilă tensiune, încercând să realizeze lucrurile cerute de examinator. Chiar şi aşa, însă, date fiind toate aceste constrângeri, examinatorul poate întotdeauna să-i depisteze imediat pe candidaţii mai bine pregătiţi, care se evidenţiază din majoritate prin aceea că răspunsurile lor sunt pertinente, clare şi, foarte adesea, extrem de interesante.

2. Oricine îşi poate îmbunătăţi capacitatea de îndeplinire a standardelor cerute prin tehnica de examinare folosită. Notele de faţă au ca scop să vă sfătuiască în această privinţă. Subiectele de examen de la sfârşitul fiecărui capitol al cărţii sunt prezentate tocmai pentru a vă oferi ocazia să vă exersaţi practic această capacitate.

La începutul sesiunii de examinare

3. Citiţi cu atenţie instrucţiunile şi respectaţi-le întocmai. În particular, încercaţi să vă asiguraţi că aţi înţeles bine la câte subiecte trebuie să răspundeţi.

4. Citiţi fiecare subiect şi alegeţi-le pe cele care par să vă atragă cel mai mult, fiindcă acestea sunt cele de natură să declanşeze o multitudine de idei, pe care să le abordaţi cu reală plăcere.

Formularea răspunsurilor

5. Citiţi cu atenţie fiecare subiect. Puneţi-vă următoarele întrebări:
   - E vorba de o singură întrebare, sau este un subiect în mai multe părţi, care necesită fiecare câte un răspuns?
   - Unde vrea să ajungă examinatorul?
   - Care sunt problemele cheie pe care le ridică acest subiect?

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

O astfel de analiză a subiectului este esențială, dacă doriți să dați un răspuns pertinent și la obiect.

6. Atenție: încă de la bun început nu uitați să alocați suficient timp pentru fiecare subiect. Apoi, schițați un plan general al răspunsurilor, prin "cartografierea" ideilor sau a aspectelor care vă vin în minte, adică formularea lor pe scurt și trasarea legăturilor între ele. Dacă încercați să urmăriți doar succesiunea logică, alcătuind o simplă listă de aspecte, veți descoperi că nu dați dovadă de suficientă creativitate. Cel mai bine ar fi să începeți prin a formula ideile care vă vin, *și abia apoi* să le așezați într-un fel sau altul de ordine firească. Probabil că veți avea nevoie de aproximativ cinci minute pentru această "muncă brută", dar în acest fel puteți continua cu mai multă încredere și siguranță spre formularea răspunsului.

7. În general vorbind, toate probele de examen au ca scop să testeze cel puțin unul din următoarele aspecte:
   - capacitatea studentului de a memora sau de a-și aminti date concrete
   - nivelul de înțelegere a unui subiect
   - capacitatea de a aplica teoria în practică
   - capacitatea de a analiza o situație sau o problemă
   - capacitatea de a judeca sau de a interpreta o anumită chestiune.

   Iată de ce atât de multe subiecte sunt formulate în mai multe părți, de exemplu: "Definiți cutare și cutare lucru și arătați modul în care se aplică la ..." sau "Ce este cutare și cutare lucru și cum poate fi abordat spre rezolvare?"

8. Dacă trebuie să răspundeți la o întrebare de tip interpretativ, nu vă temeți să dați mai multe versiuni, acolo unde acestea există. Țineți minte că foarte rar există un singur răspuns corect, la întrebări din domeniul managementului de personal. Combinația ideală este aceea în care studentul identifică aspectele relevante și le discută într-un mod interesant pentru examinator.

9. Atunci când formulați răspunsul în scris, țineți minte că o redactare îngrijită și ordonată îl va ajuta pe examinator să înțeleagă cele scrise de dumneavoastră. Se recomandă utilizarea paragrafelor, pe cât posibil și cu sub-titluri pertinente. Evident, modul de redactare nu ține loc de raționament și cunoștințe, dar ajută realmente la crearea unei bune impresii, mai ales prin comparație cu lucrările scrise neglijent și greu lizibil.

10. După ce ați terminat de scris răspunsul, mai citiți-l o dată rapid, ca să vedeți dacă nu cumva, în febra momentului, aveți mici greșeli sau omisiuni.

Spre finele sesiunii de examinare

11. Asigurați-vă că ați progresat spre subiectul final, chiar dacă pentru aceasta a trebuit să lăsați un răspuns anterior nefinalizat. Aveți mai multe șanse să primiți un punctaj bun în prima jumătate a unui răspuns, decât pentru partea lui finală, așa

că merită să mergeți mai departe. Cei care nu reușesc să abordeze numărul stabilit de subiecte riscă să nu obțină punctajul minim necesar. Dacă ați intrat în criză acută de timp, fiindcă nu v-ați planificat cum trebuie efortul, renunțați la un răspuns amplu, corespunzător, și faceți doar câteva comentarii succinte - deși ar fi mai bine să nu ajungeți în această situație.

12. Dacă v-a mai rămas ceva timp disponibil în ultimele câteva minute, recitiți rapid primele răspunsuri, pentru a le verifica sau a adăuga eventuale noi idei care v-au venit pe parcurs.

Concluzie

13. Dacă vreți să vă îmbunătățiți capacitatea de a sesiza ce anume dorește examinatorul și de a-i oferi acest lucru, metoda ideală este exercițiul practic: încercați să răspundeți la subiecte autentice formulate de-a lungul timpului de instituția respectivă, iar apoi discutați-le cu instructorii și colegii dumneavoastră.

Anexa 2 Răspunsuri generale la unele subiecte de examen

Notă: În cartea de față au fost prezentate 24 de subiecte de examen reprezentative. Pentru zece dintre ele am oferit aici răspunsuri destul de complete, chiar dacă formulate în linii generale, în ideea de a-i îndruma pe potențialii candidați în legătură cu modalitățile sugerate de abordare a diverselor tipuri de subiecte stabilite de examinatori pe parcursul ultimilor câțiva ani.

SE1

Discutați efectele schimbării în plan social asupra politicilor de personal ale unei firme.

Observație: *Acest subiect este ideal pentru cei cărora le plac discuțiile pe teme generale. Răspunsul trebuie să evidențieze legăturile care apar între schimbările sociale și politicile de personal.*

Aspecte-cheie:

1. Schimbarea socială se manifestă pe următoarele căi:
   - prin schimbarea atitudinilor și valorilor;
   - prin schimbări demografice;
   - prin schimbări economice;
   - prin apariția de noi prevederi legislative.

2. Un exemplu de schimbare a atitudinilor poate fi observat în modul în care bărbaţii din Occident percep rolul femeilor aflate în funcţii de conducere; un alt exemplu este modul în care preocuparea faţă de sănătate, manifestată de factorii de conducere din cadrul organizaţiilor, a dus la o scădere masivă a fumatului.

3. Un exemplu de schimbare a valorilor este dorinţa de a beneficia de mai mult timp liber, ceea ce a dus la scurtarea săptămânii de lucru pe parcursul ultimilor 30 de ani.

4. Schimbările demografice pot cuprinde factori cum ar fi numărul populaţiei şi profilul demografic (structura de vârstă a populaţiei). Marea Britanie trece actualmente printr-un proces de schimbare a profilului demografic, care duce la creşterea fără precedent a numărului pensionarilor din societate.

5. Schimbările economice duc la creşterea standardului de viaţă pentru unii membri ai societăţii, în paralel cu prelungirea perioadei de şomaj pentru alţii.

6. Noile prevederi legislative reflectă adesea o schimbare de atitudine. Spre exemplu, atitudinea faţă de greve şi comportamentul grevist a determinat apariţia unor legi care să restricţioneze acţiunile sindicale, sau care să le facă mai costisitoare de întreprins pentru sindicatul respectiv.

7. Impactul schimbărilor menţionate mai sus, exercitat asupra politicilor de personal, poate fi sintetizat după cum urmează:
   - încurajarea declarată a femeilor să caute posibilităţi de instruire şi de promovare;
   - recrutarea unui număr mai mare de femei cu studii superioare;
   - încurajarea iniţiativelor de interzicere a fumatului în birouri, iar o parte din remunerarea totală a cadrelor de conducere se poate referi la activitatea profilactică de protecţie a sănătăţii;
   - introducerea unei săptămâni reduse de lucru pentru toate tipurile de angajaţi;
   - necesitatea de a majora toate tipurile de contribuţii pentru pensii, având în vedere creşterea relativă a numărului de angajaţi care se apropie de vârsta pensionării;
   - necesitatea de a revizui condiţiile de disponibilizare;
   - politicile de retribuire vor trebui întotdeauna să fie competitive, pentru păstrarea personalului ale căror profesii sunt în deficit de ofertă pe piaţa forţei de muncă;
   - aplicarea mai strictă decât până acum a procedurilor de concediere în caz de grevă, ca principiu declarat de politică a firmei.

SE4

"Omul raţional-economic", "omul social" şi "omul care se auto-perfecţionează" sunt câteva dintre teoriile succesiv avansate în legătură cu motivaţia de muncă a

angajaților. Cât de pertinente sunt aceste teorii, în a ne arăta cum trebuie conduși angajații?

Observație: *Pentru a putea răspunde la acest subiect, studentul trebuie să cunoască teoria aflată la baza acestor perspective asupra motivației umane. Iată un subiect evaluativ, care vă cere să faceți legături între teorie și practică.*

Aspecte-cheie:

1. Aceste descrieri ale motivației umane au fost avansate de Schein (1970), într-o analiză a atitudinilor față de motivația muncii.
2. Noțiunea de "om rațional-economic" pleacă de la premisa că oamenii sunt în primul rând interesați de câștigul economic: se duc la serviciu pentru bani și vor munci mai mult dacă primesc bani mai mulți - caracteristica dominantă a acestui model este interesul propriu.
3. Acceptarea acestui punct de vedere presupune că motivația angajaților va depinde, cel puțin într-o oarecare măsură, de asigurarea recompenselor financiare adecvate și a stimulentelor de aceeași natură - dacă se dorește obținerea unui grad maxim de performanță din partea angajaților.
4. Aplicarea de către conducerea managerială a acestui tip de abordare poate duce la un oarecare grad de satisfacție profesională, dar pare îndoielnic că oamenii ar căuta să obțină recompense bănești suplimentare altfel decât pe termen scurt. În concluzie, s-ar părea că oamenii preferă să fie plătiți echitabil pentru efortul depus decât să obțină un maximum de remunerare.
5. Modelul "omului social" pornește de la premisa că oamenii vor munci cu mai multă eficiență dacă le sunt satisfăcute nevoile de ordin social. Prin urmare, componența colectivului de muncă și spiritul de echipă sunt considerate factori esențiali în obținerea unui angajament suplimentar din partea lucrătorilor.
6. Pertinența acestei optici rezidă în aceea că managerii pot să acorde mai multă atenție efortului de grup astfel încât să fie îndeplinite nevoile individuale.
7. Noțiunea de "om care se auto-perfecționează" sugerează ideea că oamenii caută în mod activ lucruri care să le pună la încercare priceperea profesională și capacitatea de progres, deci consideră că munca reprezintă o ocazie de a-și îmbogăți existența.
8. Acceptarea acestei concepții de către manageri i-ar conduce spre modelul de îmbogățire a posturilor, spre exemplu adăugând mai multe ocazii de realizare, asimilare de noi cunoștințe, asumare a responsabilității și recunoaștere a meritelor proprii.

9. S-a dovedit că este posibilă satisfacerea nevoilor de auto-perfecționare pentru multe grupuri de angajați - ceea ce nu înseamnă, însă, că toată lumea își dorește acest lucru.

10. În concluzie, fiecare dintre aceste trei modele conceptuale își are propriul grad de relevanță și utilitate în mediul profesional, dar conceperea unei politici de motivare doar pe baza unuia singur se poate dovedi o alegere contraproductivă. Soluția corectă constă dintr-o combinație corespunzătoare a tuturor celor trei modele.

SE7

a) Enunțați o definiție funcțională a conducerii și arătați care sunt, în accepția curentă generală, cele mai importante tipologii de conducător-lider.

b) Definiți "teoria trăsăturilor" și arătați în ce măsură se mai poate considera că această teorie are sau nu valabilitate.

Observație: *Iată un subiect multiplu, în patru părți, dintre care trei necesită definiții, deci sunt subiect de reamintire. Partea finală necesită o oarecare evaluare a unuia dintre modele.*

Aspecte-cheie:

1. Capacitatea de conducere managerială este capacitatea de a convinge alte persoane să lucreze împreună pentru a realiza un obiectiv comun. Această capacitate presupune punerea în echilibru a cerințelor concurente pe care le ridică activitatea-sarcină, echipa în ansamblu și fiecare membru individual al acesteia.

2. Cele mai importante tipuri de conducători sunt:
   - liderul carismatic, care se bazează pe forța personalității sale;
   - liderul tradițional, care are un talent înnăscut pentru rolul de conducător;
   - liderul situațional (conjunctural), care ia conducerea pe baza faptului că deține cunoștințele sau competențele necesare în momentul respectiv;
   - liderul numit (desemnat), căruia i s-a acordat autoritatea de a conduce, ca parte a autorității aferente funcției ocupate;
   - liderul funcțional, care vine cu măsuri integratoare din exterior, pentru rezolvarea unei situații.

3. Teoria trăsăturilor de conducere este o concepție asupra capacității de conducere bazată pe atributele persoanei. Conform acestei teorii, liderii sunt persoane care posedă anumite calități speciale, cum ar fi hotărârea, curajul, inteligența, perseverența și așa mai departe.

4. Acest model de abordare e greu de justificat. Din contră, ar putea fi considerat ca inducând în eroare oamenii în legătură cu adevărata natură a activității de

conducere. Dacă ar fi să-i dăm crezare, ar însemna că nu merită să pierdem timpul cu instruirea candidaților la roluri de conducători, dat fiind că este o simplă chestiune de a avea atributele personale corespunzătoare.

5. Teoreticienii nu au căzut de acord nici până astăzi în legătură cu atributele precise de care este nevoie pentru a avea un bun conducător.

6. Bunul simț ne spune că personalitatea și inteligența trebuie, desigur, să ocupe o anumită pondere în ecuația capacității de conducere, dar gama tipologică a persoanelor capabile să îndeplinească în mod satisfăcător un rol de conducere nu se limitează numai la cei care posedă "calități de conducător".

SE8

"Dacă nu există un plan corporatist de acțiune la nivelul întregii organizații, integrat cu planul de structurare a forței de muncă, orice activitate de planificare a muncii este lipsită de valoare." Comentați această afirmație.

Observație: *Uneori, examinatorilor le place să vină cu o afirmație, pe care vă cer apoi s-o contestați. Exact despre acest lucru e vorba în cazul de față. Prin acest subiect, examinatorii vor să vadă cum ați înțeles procesul de planificare a forței de muncă și, în particular, raportul dintre acest proces și intențiile pe termen lung ale companiei.*

Aspecte-cheie:

1. Așa cum se întâmplă cu toate aserțiunile, și cea de față exagerează în privința realității, sugerând că, dacă nu există nici un plan de acțiune la nivel de companie, planificarea muncii reprezintă o risipă inutilă de timp și de efort. Dar multe depind de ceea ce înțelegem prin "plan corporatist" și "plan al forței de muncă". Totodată, răspunsul depinde și de măsura în care planificarea forței de muncă este văzută mai degrabă ca o activitate deliberată, urmărind intenții rezultate din obiectivele de viitor ale firmei, decât o activitate desfășurată ca răspuns la presiunile de marketing, provocate de modificarea cererii de pe piață pentru bunurile sau serviciile firmei.

2. Planul corporatist este un document care prezintă, în numele întregii organizații, obiectivele și intențiile acesteia pe o perioadă viitoare ce se poate întinde de la cinci la zece ani. Multe planuri sunt anual analizate retrospectiv, iar rezultatele acestei analize sunt proiectate pe parcursul următorilor cinci ani, pentru a se obține un plan cincinal desfășurat.

3. Planul de muncă se întocmește mult mai detaliat și pe perioade mult mai scurte decât planul corporatist. Primul are ca scop să asigure o imagine a necesităților organizației pe o perioadă următoare de unul până la cinci ani, împreună cu o evaluare a surselor de aprovizionare cu forța de muncă estimată ca necesară pe

această perioadă. Multe planuri prezintă amănunțit ecuația între necesarul și oferta de muncă, mai ales pentru primii doi ani, și vin cu estimări aproximative pentru restul perioadei planului cincinal.

4. Planificarea muncii sau a forței de muncă poate fi definită ca procesul ce are drept scop recrutarea, păstrarea, utilizarea, perfecționarea și înlăturarea angajaților, pentru a îndeplini obiectivele stabilite prin planul corporatist.

5. Dacă organizația și-a stabilit un plan corporatist, atunci procesul de planificare a forței de muncă va avea o legătură logică cu acesta. Se pot determina numeric și pe categorii efectivele de personal necesare, se pot aprecia cerințele de calificare, se pot stabili planurile de recrutare, se pot întocmi cele de instruire și, în consecință, se pot calcula costurile cu forța de muncă. Așadar, asigurarea organizației cu resursele de capital uman de care va avea nevoie are loc în cadrul limitelor orientative ale unui plan general cu privire la capitalul uman.

6. Multe firme, însă, nu-și stabilesc planuri pe termen lung, ci doar pentru un singur an, sau chiar mai puțin. Prin urmare, toate cerințele în materie de dotare cu personal pot fi exprimate numai într-un orizont scurt de timp. Pe de altă parte, însă, dat fiind că planificarea muncii comportă atât o perspectivă anuală, cât și una pe termen lung, orice firmă poate, teoretic, să practice o formă sau alta de planificare a forței de muncă.

7. Aceasta poate lua forma unei evidențe, numerice și pe categorii, a efectivelor de angajați curente, o estimare a necesarului previzionat pe anul imediat următor și un scurt comentariu cu privire la forța de muncă existentă. Fără a fi deloc complicat, un astfel de plan asigură organizației câteva principii călăuzitoare în activitatea de recrutare, instruire, planificare a succesiunii pe posturi și stabilire a costurilor de muncă. Indubitabil, un astfel de plan este întotdeauna util.

8. Diferența între o organizație care dispune de un plan corporatist și una căreia îi lipsește strategia pe termen mai îndelungat, constă în aceea că prima are posibilitatea să se pregătească din timp pentru a-și asigura resursele de personal de care va avea nevoie odată cu dezvoltarea activității, pe când a doua nu poate decât să caute să-și procure cât mai repede forța de muncă necesară și corectă, ca reacție la schimbările petrecute pe piață, și nu prin anticiparea din timp a acestora.

SE12

Care sunt domeniile de activitate din managementul de personal unde tehnologia informatică va avea cel mai puternic impact pe parcursul viitorilor cinci ani? Argumentați-vă răspunsul și descrieți, în mare, care sunt cele mai importante schimbări pe care le preconizați.

Observație: *Iată un subiect de evaluare, în legătură cu o temă actuală și pertinentă din domeniul managementului de personal. Pentru a răspunde, aveți*

nevoie de un anumit bagaj de cunoştinţe în materie de tehnologie informatică, adică trebuie să ştiţi ce înseamnă acest concept. Mai departe, vi se cere să analizaţi implicaţiile din punct de vedere al activităţii de personal, venind cu argumente în sprijinul ideilor pe care le prezentaţi.

Aspecte-cheie:

1. Termenul de "tehnologie informatică" sau "tehnologie informaţională" se foloseşte pentru a desemna aplicarea combinată a tehnicii de calcul, a electronicii şi telecomunicaţiilor în domeniul procesării informaţiilor.
2. Forme concrete de aplicare a tehnologiei informatice (TI) sunt:
   - În mediul industrial
     - controlul proceselor
     - controlul maşinilor
     - urmărirea performanţei
     - robotică
   - Sisteme de birou
     - calculatoare personale
     - procesarea textelor
     - stocarea/căutarea datelor
     - transmisia electronică de date
     - teleconferinţe
     - vizualizarea datelor
     - transmisia datelor prin fax.
3. Domeniile generale de management al personalului asupra cărora introducerea tehnologiei informatice va exercita cel mai semnificativ impact, de-a lungul următorilor cinci ani, sunt următoarele:
   - Planificarea organizatorică/a forţei de muncă
   - Administrarea personalului
   - Instruirea profesională.
4. Planificarea organizatorică/a forţei de muncă va fi influenţată: (a) din punct de vedere al schimbării cerinţelor de calificare, care vor fi accelerate de introducerea TI în mediul de producţie şi în cel de birou, şi (b) din punct de vedere al utilizării TI în însuşi procesul de planificare propriu-zis.

   Utilizarea calculatoarelor, spre exemplu, legate la procesoare de texte, va permite instituirea, completarea şi consultarea cu cea mai mare uşurinţă şi viteză a evidenţelor şi statisticilor de personal. Graficele, tabelele şi rapoartele cifrice cu privire la forţa de muncă pot fi întocmite corect şi rapid.

6. Aceleaşi procese pot fi utilizate pentru instituirea şi păstrarea tuturor evidenţelor administrative de care are nevoie organizaţia.

7. La nivel comparativ cu calitatea sistemelor informatice de personal va fi şi viteza cu care acestea vor putea fi utilizate, pentru a oferi managerilor de linie sau superiori informaţii la zi, pe baza cărora să poată lua decizii operative sau de alt gen.

8. Prin însăşi natura sa, TI obligă la înlocuirea vechilor deprinderi cu altele noi. Chiar numai luat de unul singur, acest fapt va duce la creşterea necesarului de instruire. Pe de altă parte, însă, instruirea ca proces poate fi ajutată prin folosirea computerelor, iar învăţarea asistată de calculator va cunoaşte, fără îndoială, o puternică dezvoltare în următorii cinci ani.

SE14

În ce măsură pot fi aplicate sistematic beneficiile colaterale în cadrul unei organizaţii, ca substitut parţial al recompenselor băneşti destinate:

a) să atragă potenţiali angajaţi;
b) să-i păstreze pe angajaţii existenţi; şi
c) să-i motiveze pe angajaţi?

Observaţie: *Acest subiect caută să vadă dacă aţi înţeles importanţa beneficiilor colaterale şi a modului în care acestea pot fi aplicate în practică pentru atingerea unor scopuri în materie de recrutare a personalului, păstrarea a acestuia şi motivare. În formularea răspunsului, trebuie să începeţi cu o definiţie a termenului de "beneficii (avantaje) colaterale", urmată de propria dumneavoastră apreciere asupra gradului lor de eficacitate în atingerea unor astfel de scopuri.*

Aspecte-cheie:

1. Aşa-numitele "beneficii colaterale" sau "avantaje colaterale" pentru angajaţi sunt avantaje non-financiare care se adaugă la remuneraţie sau salariu.

2. Beneficiile pot fi împărţite în trei mari categorii:
   - beneficii de natura securităţii sociale:
     - planuri de pensii;
     - asigurări de viaţă;
     - asigurări private de asistenţă medicală;
     - servicii de creşă;
     - împrumuturi temporare pentru angajaţii care se mută în interes de serviciu.
   - beneficii legate de muncă:
     - tichete de masă subvenţionate;
     - maşini se serviciu (esenţial);
     - indemnizaţii pentru maşină, în funcţie de kilometraj, pentru utilizatorii ocazionali;

- premii simbolice pentru performanțe deosebite;
- zile libere pentru sărbători religioase, acordate celor cu vechime în serviciu.

- beneficii legate de funcție:
  - limuzine de serviciu;
  - pensii mai mari;
  - indemnizații pentru ocazii de protocol;
  - sisteme de asigurare a studiilor pentru copii;
  - decontarea convorbirilor telefonice etc.

3. Potențialii angajați pot fi atrași cu măsuri de genul asigurării unei mașini de serviciu, a serviciilor de creșă pentru copii și a împrumuturilor temporare. Beneficiile de acest tip pot permite noului angajat să-și ia postul în primire cu mai multă siguranță, date fiind înlesnirile pe care le primește personal. Este puțin probabil, însă, ca beneficiile colaterale să înlocuiască vreodată salariul sau remunerarea de bază, ca element de departe cel mai atrăgător în depunerea unei candidaturi.

4. Gradul de păstrare a personalului poate fi îmbunătățit prin aplicarea progresivă a sistemului de beneficii, în funcție de vechimea în serviciu sau de calitatea performanței. Participarea la sistemele de opțiuni pentru cumpărarea acțiunilor firmei, sau la cele de pensii, se oferă de regulă numai celor care au o anumită vechime minimă în serviciu. Alte beneficii, cum ar fi zilele libere pentru sărbători religioase sau facilitățile speciale în dezvoltarea carierei, pot și ele să servească la păstrarea angajaților. Asigurarea unei mașini de serviciu, ca parte a pachetului salarial ce depășește un anumit nivel de retribuire, poate de asemenea reprezenta un instrument extrem de eficient în acest sens.

5. Șansele de motivare a angajaților cresc foarte mult atunci când se aplică o combinație între ceea ce ei consideră a fi un salariu de bază echitabil și o activitate profesională interesantă. Pe de altă parte, însă, efortul suplimentar sau performanța deosebită se poate recompensa prin intermediul unor beneficii cum ar fi o mașină de serviciu mai mare, concedii suplimentare, premii simbolice speciale sau dreptul de a folosi o sală specială de protocol.

6. Ar fi greu de crezut că beneficiile pot compensa deficiențele apărute în planul recompensei de natură bănească. Tot ce pot face ele, atât în privința noilor veniți cât și a angajaților existenți, este să furnizeze un stimulent suplimentar, ultimul mic element posibil care ar putea înclina balanța în favoarea firmei, atunci când se recrutează un nou angajat, se încearcă păstrarea unora și motivarea corespunzătoare a altora.

SE18

Evaluarea instruirii este adesea neglijată. De ce se întâmplă acest lucru şi cum s-ar putea realiza o abordare mai profesionistă a evaluării?

Observaţie: *Acest subiect necesită un răspuns care să arate ce anume se înţelege prin evaluare, să analizeze de ce este adesea neglijat acest aspect şi, în final, să sugereze cum ar putea fi aplicat în mod mai pronunţat profesional.*

Aspecte-cheie:

1. În contextul de faţă, se poate considera că evaluarea instruirii înseamnă orice efort sistematic de a obţine feedback în legătură cu procesele şi rezultatele activităţilor de instruire, astfel încât să li se poată aprecia valoarea şi utilitatea.
2. Valoarea se referă la calitatea intrinsecă a cursului sau a conţinutului său, adică valoarea prin sine a acestuia. Utilitatea - sau valoarea de întrebuinţare - se referă la valoarea practică a cursului, în circumstanţele particulare în care este aplicat.
3. Printre motivele care fac ca evaluarea instruirii să fie adesea neglijată se numără:
   - este dificil de făcut o asemenea evaluare;
   - nu este considerată de importanţă esenţială, în asigurarea instruirii;
   - cei care asigură instruirea nu vor să se expună unor eventuale critici ale muncii lor;
   - este făcută fără tragere de inimă, deci utilitatea evaluării este apreciată doar de formă;
   - multe organizaţii au convingerea că instruirea este "un lucru bun", deci nu trebuie pus la îndoială.
4. O abordare mai profesională a evaluării poate fi realizată prin:
   a) adoptarea unei metodologii sistematice în privinţa activităţii de evaluare;
   b) această metodologie poate avea la bază un cadru de abordare care să asigure aplicarea evaluării nu doar în privinţa cursanţilor şi instructorilor, ci şi a managerilor/supervizorilor de linie, a materialelor de curs, a metodelor de instruire, a conţinutului cursurilor, a metodelor de notare şi apreciere, precum şi a contextului în care se desfăşoară instruirea;
   c) utilizarea mai multor mijloace diverse de colectare a datelor relevante cu privire la activităţile de instruire, cum ar fi: intervievarea superiorilor, chestionare, observare şi analiza materialelor şi documentaţiei de predare.
5. O abordare profesională va face, probabil, distincţie clară între evaluarea proceselor (evaluare formativă) şi evaluarea rezultatelor (evaluare sumativă). Prima se concentrează asupra contribuţiei instructorilor, a interacţiunilor dintre aceştia şi cursanţi, şi a interacţiunilor între cursanţi, având ca scop principal să

sugereze modalități de îmbunătățire a instruirii. Cea de-a doua se concentrează asupra optimizării rezultatelor finale în termeni de performanță a angajaților, eficiență a costurilor și satisfacția cursanților.

6. Evaluarea poate fi abordată de manieră prescriptivă, cu accent pe rezultatele urmărite (de regulă exprimate sub forma obiectivelor clar specificate), sau poate fi abordată de manieră reactivă, acoperind atât rezultatele urmărite deliberat, cât și cele neintenționate. Abordarea prescriptivă tinde să fie dominată de optica furnizorului de instruire, în legătură cu ceea ce trebuie obținut ca rezultat al instruirii. Abordarea reactivă este pregătită să accepte și dezideratele celorlalte părți interesate în procesul de instruire, în special ale cursanților și ale superiorilor acestora.

SE20

Ce măsuri ați recomanda să fie luate de conducerea unei firme, pentru a se pregăti de negociere cu sindicatele, în legătură cu solicitarea acestora de majorare a retribuțiilor și de scurtare a săptămânii de lucru?

Observație: *Prin acest subiect se urmărește verificarea modului în care studentul a înțeles, în general, tipurile de probleme pe care trebuie să le analizeze conducerea unei firme pentru negocierile purtate cu sindicatele. În cazul de față, accentul se pune pe chestiunile preliminare și pe problemele care trebuie abordate în momentul în care sindicatului și-a formulat solicitările.*

Aspecte-cheie:

1. În termeni generali, conducerea firmei trebuie să-și analizeze propria poziție, poziția sindicatului și toate problemele importante provenite din exteriorul organizației.
2. Poziția de negociere a conducerii depinde de factori cum ar fi:
   - politica actuală în privința relațiilor cu angajații;
   - politica actuală în materie de retribuire;
   - capacitatea companiei de a-și achita obligațiile de plată;
   - gradul de dependență al companiei de voința de cooperare a sindicatului;
   - situația existentă pe piața forței de muncă;
   - eventuala existență a unor constrângeri legale sau de altă natură (cum ar fi norme de retribuire stabilite prin hotărâri ale Guvernului).
3. În privința poziției sindicatului, conducerea trebuie să cântărească atent următoarele aspecte:
   - Care este "nivelul de piață" pentru grupurile ocupaționale reprezentate de sindicat (adică gradul de comparabilitate)?
   - Care ar fi nivelul la care s-ar putea cădea la înțelegere cu sindicatul?

- Ce concesii ar putea face reprezentanții sindicali, în schimbul unui răspuns generos?
- Ce sancțiuni ar putea încerca să utilizeze, în cazul în care răspunsul nostru li s-ar părea insuficient?
- Cât de eficace ar putea fi sancțiunile?

4. Conducerea trebuie să se asigure că are acces la o mare varietate de surse de informații, atât interne cât şi externe, astfel încât să poată răspunde la întrebările de mai sus.

   Pe plan intern, aceasta înseamnă că trebuie să se poată bizui pe Managerul de Personal, pentru date pertinente în legătură cu politica de retribuire, costurile de muncă, fluctuația forței de muncă, rata de păstrare a angajaților, tendințele de evoluție a nivelurilor de retribuire pentru grupurile ocupaționale comparabile, precum şi situația existentă pe piața muncii. Conducerea trebuie să poată apela la situații detaliate ale costurilor şi la date estimative pentru diversele activități de muncă şi producție. Departamentul de marketing trebuie să poată furniza situații detaliate cu previzionarea vânzărilor, evoluții probabile pe piață, prețurile practicate de concurență etc.

5. Conducerea se poate pregăti pentru negociere şi prin estimarea consecințelor probabile la care ar duce acceptarea solicitărilor, în majoritate sau în parte. Fiecare acord încheiat are un "efect de domino" asupra celorlalte grupuri de angajați din cadrul firmei, iar dacă s-ar acorda o reducere a săptămânii de lucru, acest fapt ar putea avea efect la nivel național.

6. În fine, un alt aspect al instruirii constă din a verifica dacă negociatorii au beneficiat de instruirea necesară în materie de capacități de negociere, anterior ocupării rolului de membru al echipei de negociere din partea conducerii.

SE21

În ultimii ani, multe organizații au considerat că este necesar să recurgă la disponibilizări ale angajaților. Care sunt principalele cauze ale acestui fenomen? Cât de departe în viitor îşi poate planifica o organizație obişnuită activitatea, astfel încât să reducă la minimum numărul angajaților disponibilizați?

Observație: *Iată un subiect pe o temă de actualitate, prin care se cere studentului să reflecteze asupra cauzelor care duc la desființarea de posturi în cadrul unei organizații, iar apoi să arate în ce mod ar putea planificarea forței de muncă să ajute angajatorii în a menține efectivele optime de personal, date fiind condițiile economice prevalente.*

Aspecte-cheie:

1. Principala cauză a disponibilizărilor este fie faptul că angajatorul nu mai are nevoie de un anumit tip de muncă, fie că nu mai are nevoie de aceasta în locul unde se desfăşura înainte.
2. Această cauză în sine este determinată, la rândul ei, de alte cauze:
   - slaba performanţă a firmei
   - absenţa unui plan corespunzător de activitate
   - pierderea unui client major
   - majorarea bruscă a costurilor (spre exemplu, din cauza unei crize a petrolului)
   - schimbarea locului de activitate al firmei, din motive de expansiune, din motive care ţin de reducerea costurilor etc.
   - introducerea unor noi tehnologii
   - modificarea gamei sortimentale de produs a firmei.
3. În cazul instituţiilor din sectorul public, disponibilizarea poate să apară direct ca urmare a măsurilor întreprinse de Guvern pentru restrângerea anumitor servicii publice, sau pentru a creşte eficienţa de cost a acestora.
4. Nu întotdeauna organizaţiile pot să evite pierderile de posturi, dar pot reduce la minimum aceste pierderi, dacă:
   a) au un plan corporatist care să conţină obiectivele firmei pe următorii cinci ani (cel puţin), precum şi mijloacele prin care pot fi atinse aceste scopuri;
   b) o strategie de piaţă a produsului este deosebit de importantă, deoarece identifică mărimea şi natura potenţială a comenzilor, precum şi modalitatea şi programarea în timp a producţiei/livrărilor în consecinţă;
   c) plecând de la strategia de piaţă a produsului, un plan al forţei de muncă, în care să se evalueze necesarul viitor, să se identifice oferta curentă de muncă şi să stabilească măsuri de acoperire a eventualului deficit produs prin "pierdere naturală" în rândurile forţei de muncă;
   d) un plan de instruire profesională, care poate oferi posibilitatea de recalificare a personalului corespunzător, sau care poate fi actualizat în alt mod pentru a se face faţă modificărilor aduse în gama sortimentală a produselor oferite, în metodele de producţie etc.
5. Estimările făcute de organizaţie în legătură cu nevoile curente ale forţei de muncă trebuie să cuprindă efective numerice, categorii de posturi, grupe de vârstă, tipuri de competenţe, localizare, vechime în serviciu etc.
6. Evaluarea necesarului viitor trebuie să se bazeze pe o idee clară în legătură cu tipul şi nivelul producţiei, probabilitatea de obţinere a unor noi comenzi etc.

7. Nici un efectiv de forță de muncă nu este complet static: întotdeauna vor exista angajați care vin și angajați care pleacă din organizație. Atâta timp cât această rată "naturală" de modificare este precis determinată, se pot lua măsurile de răspuns corespunzătoare. În unele cazuri, se permite scăderea numerică a efectivului de angajați, dar în alte cazuri este absolut necesară înlocuirea imediată.

SE24

Betty lucrează pentru XYZ Caterers de 15 ani. De curând, s-a luat la bătaie cu o colegă de serviciu, Sally, care lucrează în firmă de numai șase luni. Șeful de secție le-a făcut raport managerului de departament, care le-a concediat pe loc, pe amândouă. Sarcina dumneavoastră este s-o consiliați atât pe Betty, cât și pe Sally, deci să le spuneți dacă au fost sau nu tratate abuziv, ținând cont de prevederile legale și de cele ale Codul ACAS de practică în materie de disciplină, precum și să le prezentați posibilitățile de acțiune reparatorie la care poate recurge fiecare dintre ele.

Observație: *Acest subiect solicită un răspuns de natură juridică, în aceeași măsură în care necesită un comentariu managerial. Așadar, studentul trebuie să cunoască dispozițiile legale în materie de concediere abuzivă, dar și aspectele manageriale din codul ACAS.*

Aspecte-cheie:

1. În mod evident, avem de-a face cu un caz clar de indisciplină, care ar putea fi considerat abatere gravă. Normal ar fi să se aplice o formă sau alta de pedeapsă.
2. Totul depinde de ce anume înțelege firma prin "indisciplină" și "abatere gravă de la disciplină". Prima poate duce la primirea de avertismente, dar cea de-a doua poate duce la concedierea angajatului sau angajaților în cauză.
3. Chiar dacă am avea de-a face cu un caz de abatere gravă, managerul ar fi trebuit să asculte și versiunea persoanelor incriminate, și ar fi trebuit să stea de vorbă cu eventualii martori la incident. Celor două angajate ar fi trebuit să li se permită să fie însoțite, în discuția cu managerul, de un reprezentant sindical sau de un coleg.
4. Cele două angajate ar fi trebuit să aibă dreptul de a apela la un manager senior, cum ar fi Directorul Executiv sau alt director din conducerea superioară.
5. Dacă se dovedește că a avut loc desfacerea contractului de muncă, angajatorul trebuie să demonstreze că motivul concedierii a fost unul legal și justificat în circumstanțele respective. Pentru cel de-al doilea aspect, al caracterului justificat, trebuie făcute referiri la comportamentul anterior al angajatei în cauză, eventualele avertismente primite, precum și alte date relevante, cum ar fi vechimea în serviciu.

6. În acest caz, probabil că Betty va fi în măsură să convingă un tribunal de muncă de faptul că măsura concedierii reprezintă o dovadă de tratament abuziv. Din câte ni se spune, Betty are o vechime îndelungată în serviciu şi comportamentul ei a fost unul disciplinat în tot acest timp, deci, chiar dacă era normal să fie pedepsită, pedeapsa trebuia să se limiteze la un avertisment sever în scris. Totodată, faptul că managerul a concediat-o pe loc, fără nici o audiere corespunzătoare sau fără drept de apel, reprezintă un caz clar de abuz.

7. Betty ar putea să ceară reîncadrarea pe postul anterior sau cel puţin reîncadrarea pe un alt post. Dacă nici una din aceste două variante nu este fezabilă, ar putea pretinde compensaţii băneşti pentru pierderea locului de muncă.

8. Situaţia lui Sally este mult diferită. Sally nu se încadrează în condiţiile necesare pentru a putea acuza firma de concediere abuzivă, deoarece vechimea ei în serviciu este sub un an. Ar putea, eventual, să dea firma în judecată pentru concediere ilegală, pe motiv că nu a primit preaviz, dar indubitabil că angajatorul va avea posibilitatea să respingă cu temei acuzaţia, dată fiind gravitatea încălcării disciplinare.

Anexa 3 Aspecte propuse spre dezbatere, selectate din două studii de caz

Notă privind analiza studiilor de caz:

a) Studiul de caz este o situaţie luată drept model, de obicei pe baza unor experienţe din viaţa reală. Studiile de caz pe teme de management pot varia considerabil din punct de vedere al cantităţii de informaţii oferite. Unele pot conţine doar informaţii succinte şi de nivel general, iar altele oferă date amănunţite. Majoritatea se încadrează, însă, între aceste două extreme. Ce putem spune este că studenţii nu vor constata decât rareori că: (a) dispun de toate informaţiile de care au nevoie şi că (b) toate aspectele esenţiale sunt clar evidenţiate. Aceste neajunsuri pot fi considerate ca parte a gradului intenţionat de dificultate pe care îl presupune rezolvarea a ceea ce reprezintă, în esenţă, un exerciţiu destinat dobândirii de competenţe specifice în rezolvarea problemelor şi luarea deciziilor.

b) Analiza sistematică a studiilor de caz poate fi uşurată prin aplicarea următoarei metodologii:

- Citiţi materialul o dată, în întregime, ca să "luaţi pulsul situaţiei", adică să vă daţi seama cam la ce se referă.
- Mai citiţi-l o dată, pentru a identifica datele şi problemele care ies în evidenţă.
- Dacă este cazul, întocmiţi o schemă organizatorică (organigramă).

- Grupați datele/problemele esențiale, pe secțiuni distincte în funcție de scopul urmărit.
- Analizați aceste secțiuni, evaluând prioritățile și stabilind legăturile pertinente între ele.
- Trageți concluziile care considerați că se impun.
- Formulați propunerile corespunzătoare.

c) Pentru a ilustra punctele prezentate mai sus, vom da în continuare o scurtă analiză a primelor două studii de caz. Intenția nu este aceea de a veni cu "răspunsuri" exhaustive, ci pur ilustrative. Așa cum descoperă fiecare student atunci când analizează un caz concret, nu există decât rareori un singur răspuns corect la problemele identificate.

Studiul de caz nr. 1 - Lion Office Systems Plc

La punctul 1

După toate probabilitățile, problemele apărute pe parcursul primelor câteva luni sunt:

- stabilirea argumentației care stă la baza diverselor sisteme de retribuire practicate de diviziile firmei
- soluționarea problemelor care decurg din diferențele de retribuire, dat fiind că anumite grupe de angajați (cum ar fi cei de la desfacere) devin greu de păstrat în cadrul firmei;
- recrutarea unui efectiv suficient și corespunzător de personal de vânzări/tehnic;
- negocierea unor noi acorduri de fond cu sindicatele din două divizii ale firmei;
- dificultatea formulării unei politici comune în privința sistemelor de retribuire;
- necesitatea de a aplica o formă sau alta de evaluare a posturilor, pentru a se putea face o analiză comparativă a posturilor și retribuirii aferente.

La punctul 2

Aspectele operaționale imediate care trebuie puse urgent în practică la nivelul departamentului de personal sunt:

- studierea factorilor de salarizare și a celor motivaționali care acționează în cazul personalului de vânzări, al inginerilor de service și al personalului tehnic auxiliar, deoarece pare să existe o problemă de fluctuație pronunțată, impunând măsuri frecvente de recrutare a unor noi angajați;
- întocmirea de propuneri pentru soluționarea eventualelor probleme în materie de retribuire, identificate în cadrul grupelor de personal menționate mai sus;
- instituirea unui serviciu de personal integrat, pentru armonizarea practicilor importante de personal la nivelul tuturor diviziilor firmei.

La punctul 3

Pentru următorii 1-2 ani, chestiunile care s-ar putea să necesite o atenție specială sunt:

- conceperea unor sisteme adecvate de evaluare a posturilor, pentru principalele categorii de angajați: lucrători manuali și cadre tehnico-funcționărești, pentru a asigura baza de argumentație necesară în vederea stabilirii unor diferențe echitabile între posturi, și pe baza cărora s-ar putea asigura unele sisteme corespunzătoare de stimulente pentru anumite grupe de angajați, sau pentru toate grupele existente;
- trebuie luată în considerare problema păstrării angajaților din anumite categorii, ceea ce s-ar putea să necesite un studiu al motivației angajaților din anumite divizii ale firmei;
- reducerea efectivului numeric de angajați, care ar putea deveni necesară în cazul în care divizia de tipărituri nu reușește să facă față concurenței, sau în cazul în care costurile diviziei de aparatură/microcalculatoare continuă să crească;
- ca o directă consecință a problemei anterioare, vor trebui revizuite politicile de pensionare și de disponibilizare.

La punctul 4

Gradul de autoritate acordată Managerului de Personal trebuie să fie direct proporțional cu responsabilitatea care apasă pe umerii săi. În acest caz, directorii firmei doresc o mai mare integrare dinspre centru, deci ar fi normal ca Managerului de Personal să i se confere autoritatea de a concepe și implementa proceduri unitare la nivelul întregii organizații. Probabil că varianta optimă ar fi aceea în care autoritatea Managerului de Personal s-ar exercita în mod ferm, dar cooperant, și în urma unor consultări adecvate cu managerii de linie, încă din fazele preliminare. Indubitabil că autoritatea lui se va vedea mult întărită, dacă rolul pe care-l joacă este perceput mai degrabă ca unul de sprijin decât pronunțat dirijist.

La punctul 5

Este foarte probabil că, pe parcursul primelor câteva luni, puterea poziției Managerului de Personal să aibă la bază sprijinul primit din partea conducerii superioare. Pe măsură ce organizația se angrenează în procesele de schimbare de pe "frontul de personal", rolul de specialitate tehnocratică al acestei funcțiuni crește, probabil, tot mai mult în importanță. Inițial, însă, patronajul conducerii este acela care asigură puterea inițială de poziție a Managerului de Personal.

Studiul de caz nr. 2 - Calea ferată Gwyn Valley

La punctul 1

Cultura corporatistă de la Gwyn Valley Railway (GVR) poate fi descrisă după cum urmează: angajamentul personal faţă de întreprindere, considerată a fi "un lucru bun prin sine", pare să reprezinte valoarea dominantă. În paralel cu acest sentiment este şi convingerea că, dacă operaţiunile nu sunt bine planificate şi organizate, nu se va obţine succesul scontat. O altă trăsătură caracteristică a situaţiei curente este gradul ridicat de delegare a autorităţii către liderii de grup, din partea Directorului General.

La punctul 2

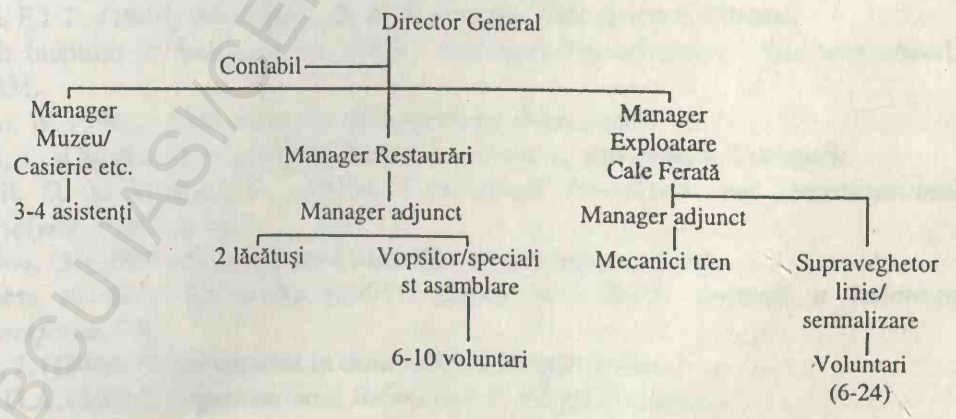
Atributele care ar putea funcţiona cel mai bine în aceste împrejurări sunt:

- bună capacitate de delegare a autorităţii;
- experienţă în activitatea de coordonare a unei echipe şi în practicarea unui stil managerial participativ;
- capacitatea de a planifica un ansamblu general de operaţiuni;
- capacitatea de a acţiona în calitate de element de legătură cu persoanele interesate din exterior (cum ar fi sponsorii, turiştii etc.)

La punctul 3

Modificările care ar putea fi aduse în structura posturilor sunt după cum urmează: separarea completă a activităţii permanente de restaurare şi numirea lui Williams pe acest post, pentru a urgenta finalizarea noilor exponate; managerului Muzeului să i se atribuie responsabilitatea pentru acţiunile de publicitate şi relaţii publice; numirea câte unui adjunct pe lângă managerul de restaurări şi cel de exploatare.

Iniţial, noua structura ar putea arăta cam aşa:



La punctul 4

Ţinând cont de media ridicată de vârstă a majorităţii angajaţilor de bază, ar putea fi luate în considerare următoarele schimbări:

- numirea unor manageri adjuncţi mai tineri (de exemplu, în jur de 50 de ani, şi nu 60-70);
- numirea unui bărbat de vârstă mijlocie (40-50 de ani) pentru a prelua rolul Directorului General;
- promovarea lui Williams pe postul nou creat de Manager pentru Restaurări;
- căutarea unor posibili succesori pentru posturile cu normă întreagă, din rândurile celor cu normă parţială şi ale voluntarilor

La punctul 5

Principalele implicaţii ale existenţei unui mare număr de voluntari sunt următoarele:

- grad ridicat de entuziasm;
- lipsă de experienţă/înaltă competenţă (amatorism)
- mare fluctuaţie în rândurile voluntarilor, de la un an la altul, ceea ce înseamnă, în principiu, o forţă de muncă instabilă în "linia întâi";
- stil de conducere ferm dar plin de tact, practicat de tot colectivul managerial;
- probabilitatea ca entuziaştii să scape din vedere dificultăţile de natură comercială pe care le presupune exploatarea căii ferate.

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

Bibliografie

Bibliografia dată în continuare reprezintă o selecție de lucrări importante, având ca subiect multe dintre problemele tratate în lucrarea de față. Majoritatea titlurilor au apărut prima oară în urmă cu douăzeci sau chiar treizeci de ani, dar ele constituie baza pentru mare parte din practica modernă de management al personalului, luată în sensul său cel mai larg.

ACAS 81977), *Code of Practice 1 Disciplinary Procedure*, HMSO.

ACAS (1981), *Recruitment and Selection (Advisory Booklet No. 6)*, ACAS.

Adair, J. (1968), *Training for Leadership*, MacDonald.

Adair, J. (1973), *Action-centred Leadership*, McGraw-Hill.

Adair, J. (1986), *Effective Teambuilding*, Gower.

Argyris, C. (1984), *Understanding Organisational Behaviour*, Tavistock.

Atkinson, J. (1984), *Flexible Manning: the way ahead*, IMS/Manpower.

Bales, R.F. (1950), *Interaction Process Analysis*, Addison-Wesley.

Beckhard, R. (1969), *Organisation Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley.

Belbin, R.M. (1993), *Team Roles at Work*, Butterworth Heinemann.

Bigge, M.L. (1982), *Learning Theories for Teachers* (a patra ediție), Harper & Row.

Blake, R, și Mouton, J. (1978), *The New Managerial Grid*, Gulf.

Bloom, B.S. et al (1956), *Taxonomy of Educational Objectives I The Cognitive Domain*, Logmans.

Bowey, A.M. (editor), *Handbook of Salary & Wage Systems*, (a doua ediție), Gower.

Bramham, J. (1982), *Practical Manpower Planning*, IPM.

Brech, E.F.L. (1946), *Management: its Nature and Significance*, Pitman.

British Institute of Management (1977), *Employee Participation - The way ahead*, BIM.

Brown, W. (1960), *Exploration in Management*, Heinemann.

Burns, T. și Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock.

Burrell, G. și Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann.

Burrows, G. (1985), *Redundancy Counselling for Managers*, IPM.

Business in the Community (1991), *Opportunity 2000: towards a balanced workforce*, BIC.

Child, J. (1988), *Organisations* (a doua ediție), Harper & Row.

Cole, G.A. (1995), *Organisational Behaviour*, D P Publications.

Curson, C. (editor) (1986), *Changing Patterns of Work*, IPM.

Department o Employment (1980), *Code of Practice: Picketing*, HMSO.
Donovan (1968), *Report of the Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations*, HMSO.
Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, Heinemann.
Easterby-Smith, M. (1980), *Auditing Management Development*, Gower.
Egan, G. (1990), *The Skilled Helper* (a patra ediție), Brooks/Cole Publishing.
Eisner, E.W. (1969), 'Instructional and expressive objectives: their formulation and use in curriculum', în Popham et al, *Instructional Objectives*, AERA Monograph, Rand McNally.
Equal Opportunities Commission (1984), *Equal Pay for Equal Value a guide to the ammended Equal Pay Act*, EOC.
Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman.
Fiedler, F. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill.
Fraser, J.M. (1978), *Employment Interviewing* (a cincea ediție), MacDonald & Evans.
French, W.L. și Bell, C.H. (1978), *Organisation Development* (a doua ediție), Prentice Hall.
Gilbreth, F.B. și Gilbreth, L.M. (1917), *Applied Motion Study*, Sturgis & Walton.
Gill, D. (1977), 'Towards more open performance appraisal', *Personnel Management*, decembrie 1977.
Goldthorpe, J.H. et al (1968), *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*, Cambridge University Press.
Goodman, J.F.B. și Whittingham, T.G. (1973), *Shop Stewards*, Pan.
Goyder, M. (1979), 'The Mondragon Experiment', *Personnel Management*, martie 1979.
Guba, E.G. și Lincoln, Y.S. (1981), *Effective Evaluation*, Jossey-Bass.
Hamblin, A.C. (1974), *Evaluation and Control of Training*, McGraw-Hill.
Handy, C. (1993), *Understanding Organisations* (a patra ediție), Penguin.
Hawkins, K. (1979), *A Handbook of Industrial Relations Practice*, Kogan Page.
Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Publishing.
Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications.
Humble, J.W. (1967), *Improving Business Results*, McGraw-Hill.
Hyman, R. (1984), *Strikes* (a treia ediție), Fontana.
IPA/IPM *Employee Code on Involvement and Participation in the United Kingdom* (1990).
IPM (1990), *The IPM Equal Opportunities Code*, IPM.
IPM (1991), *Age and Employment - An IPM Statement*, IPM.
Kolb, D., Rubin, I. și McIntyre, J. (1979), *Organisational Psychology - an experiential approach* (a treia ediție), Prentice Hall.
Krathwohl, D.R. et al (1964), *Taxonomy of Educational Objectives II - The Affective Domain*, Longmans.
Lawrence, J. și Lorsch, P. (1967), *Organisation and Environment*, Harvard UP.

Legge, K. (1978), *Power, Innovation and Problem-solving in Personnel Management*, McGraw-Hill.
Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper.
Lewis, C. (1985), *Employee Selection*, Hutchinson.
Lewis, D. (1994), *Essentials of Employment Law* (a patra ediție), IPM.
Mager, R. (1962), *Preparing Instructional Objectives*, Fearon.
Manpower Services Commission (1978), *Management Development*, MSC.
Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row.
Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Macmillan.
McBeath, G. și Rands, D.N. (1976), *Salary Administration* (a treia ediție), Business Books.
McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand.
McGregor, D. (1957), 'An Uneasy Look at Peformance Appraisal', *Harvard Busniess Review*, mai-iunie 1957.
Megginson, D. și Boydell, T. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill.
Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row.
Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organisations*, Prentice Hall.
Morgan, G. (1986), *Images of Organisation*, Sage Publications.
Morris, J.FF. (1978), 'Management Development and Development Management', în Burgoyne și Stuart (editori), *Management Development: Context and Strategies*, Gower Press.
Mortimer, J. (1981), 'ACAS in a changing climate: a force for good in IR?', *Personnel Management*, februarie 1981.
Moss Kanter, R. (1983), *The Change Masters*, Unwin.
Parsloe, E. (1992), *Coaching, Mentoring and Assessing*, Kogan Page.
Paul, W.J. și Robertson, K.B. (1970), *Job Enrichment and Employee Motivation*, Gower Press.
Pedler, M., Burgoyne, J. și Boydell, T. (1993), *A Manager's Guide to Self-development* (a doua ediție), McGraw-Hill.
Peters, T. și Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row.
Plumbley, P. (1985), Recruitment and Selection, IPM.
Pugh, D.S. et al (1968), 'Dimensions of organisational structure', *Administrative Science Quarterly*.
Purcell, J. (1985), 'Is anybody listening to the corporate personnel department?', în *Personnel Management*, septembrie 1985.
Rackham, N. și Morgan, T. (1977), *Behaviour Analysis in Training*, McGraw-Hill.
Rae, L. (1985), *The Skills of Human Relations Training*, Gower.
Reddin, W.J. (1970), *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill.
Rice, A.K. (1963), *The Enterprise and its Environment*, Tavistock.
Robson, M.P. (1982), *Worker Participation in the United Kingdom*, MCB Publications.
Rodger, A. et al (1971), *The Industrial Training Officer*, IPM.

Roethlisberger, J. şi Dickson, W. (1939), *Management and the Worker*, Harvard Univeristy Press.
Roff, H. şi Watson, T.E. (1961), *Job Analysis*, IPM.
Schein, E.H. (1969), *Process Consultation: Its Role in Organisation Development*, Addison-Wesley.
Schein, E.H. (1980), *Organisational Psychology* (a treia ediţie), Prentice Hall.
Scriven, M. (1967), *The Methodology of Evaluation*, AERA Monograph, Rand McNally.
Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Doubleday.
Simmons, J. şi Brennan, R. (1981), în Nixon, B. (editor), *New Approaches to Management Development*, Gower&ATM.
Simon, H.A. (1960), *Administrative Behaviour*, Macmillan.
Slade, E.A. (1995), *Tolley's Employment Handbook*, Tolley Publishing.
Stewart, R. (1982), *Managerial Choice*, McGraw-Hill.
Tannenbaum, R. şi Schmidt, W. (1958), *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review, martie/aprilie.
Taylor, F.W. (1947), *Scientific Management*, Harper & Row.
Thakur, M. şi Gill, D. (1976), *Job Evaluation in Practice*, IPM.
Thakur, M. et al (editori) (1978), *Personnel in Change*, IPM.
Thomason, G. (1980), *Job Evaluation - Objectives and Methods*, IPM.
Thomason, G. (1981), *A Textbook of Personnel Management* (a patra ediţie), IPM.
Thomason, G. (1984), *A Textbook of Industrial Relations Management*, IPM.
Trist, E. et al (1963), *Organisational Choice*, Tavistock.
Turrell, M. (1980), *Training Analysis*, MacDonald & Evans.
Tyler, R. (1949), *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, University of Chicago press.
Urwick, L.F. (1947), *The Elements of Administration*, Pitman.
Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*, Wiley.
Walton, R.E. şi McKersie, R. (1965), *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw-Hill.
Weber, M. (1947), *Theory of Social and Economic Organisation*, Free Press.
Woodcock, M. (1979), *Team Development Manual*, Gower.
Woodward, J. (1965), *Industrial Organisation: Theory and Practice*, OUP.

Index

Abordarea conjuncturală, 68
  mecanicistă, 114
ACAS, 423- 432, 442, 452-461, 466, 467, 490-493
Acordurile de fond, 456
  de procedură, 455
Activitate cu normă parţială, 256, 257
  de instruire, 362, 377
  de recrutare, 189
  sindicală, 501
Adair, 68, 76-80, 94, 97, 98, 100
Administrarea personalului, 217
Agent al schimbării, 133-135, 140, 144
Ajustarea reciprocă, 52
Alderfer, 101-103, 112
Analiza documentară, 173
  necesităţilor de instruire, 365-370
  organizaţiei, 137
  postului, 163-173
  rolurilor, 137
  teoretică a conducerii, 69
  tranzacţională, 137
Angajator cu oportunităţi egale, 45
Anunţuri de angajare, 191, 196
Arbitrajul, 477-481
  "pendul", 480-481
Argyris, 40, 49, 110
Asociaţiile angajatorilor, 468-469
Auditarea dezvoltării manageriale, 435
Autonomie, 115, 125-126
Axa stilurilor de conducere, 74

Behaviorism, 325-327
Belbin, 89, 98, 99, 100
Beneficii, 251-280
Birocraţia, 78
Blake şi Mouton, 74, 411
BTEC, 381, 389
Bunăstarea la locul de muncă, 302
Burns şi Stalker, 83
Burns, 422, 427
Burrell, 46, 47
Calitatea vieţii profesionale, 119
Calităţi-cheie, 69
Caracteristicile sarcinii, 122
Carta socială, 25
Căutarea unui loc de muncă, 226
Centralizare, 56, 63
Centre de evaluare, 217
Chestionarele de analiză a postului, 172
  de diagnostic, 137
Clasificarea posturilor, 178
Climatul organizaţional, 101, 135
Coeziunea grupului, 87
Comitetele de protecţia muncii, 288
Compararea nivelurilor de salarizare, 280
Comportament, 363-380
Comunicarea în scris, 442
  formală în organizaţie, 389, 441-446
  între membrii grupului, 95
Conceptul centralizării, 63
Concilierea, 483
Condiţii contractuale, 235, 239
Condiţiile contractului de muncă, 25
Condiţionarea operantă, 323, 324
Conducerea, 66-69, 78-79
  oamenilor, 66, 67
Configuraţiile structurale, 52
Conflict de muncă, 389, 472-476, 486
Conflictele colective de muncă, 472-473, 487

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

individuale, 472, 473
Consiliere în problema disponibilizării, 227
pe probleme de muncă, 300
Consilierii, 12-13, 21
Consiliile de întreprindere, 499
Consultantul de proces, 133, 137
Consultarea, 497
Contextul, 88-89, 96
de rol, 88
muncii, 120
organizațional, 39
Contractul de muncă, 232-240
Contractul individual de muncă, 428
Criteriile de performanță, 383-387
Cultura "persoană", 78, 79
"putere", 78
"rol", 78
"sarcină", 78
explicită, 45
implicită, 45
organizației, 40-46, 67, 78-79, 118, 132, 420-422, 416
Curriculum vitae, 201, 204
Cv, 199-205, 226-229

Definirea postului, 113-122, 126
Delegarea, 429
Departamentul de personal, 5-9, 19-23
Descentralizare, 51-56, 61-65
pe orizontală, 54
verticală, 54
Destrămarea, 86
Detașarea, 430
Dezghețarea, 140
Dezvoltarea managerială, 420-439
Dezvoltare organizațională, 131-132, 142
Dezvoltare/perfecționare manageriala, 137
profesională, 389, 401
Diagnosticare, 132-135, 140
Dimensiunea europeană a managementului de personal, 23
Directivele uniunii europene, 293
Discriminare, 234-235, 241, 503, 509-511
în temeiul sexului, 257
Disponibilizare, 218-229, 252, 504-508
Disponibilizări, 218-222
Do, 130-142
Dreptul civil, 502-503
de a nu fi concediat abuziv, 504-505
la calificare şi re-calificare, 26
la liberă circulație, 25
la protecție socială, 26
la protejarea sănătății şi a securității personale la locul de muncă, 26
la tratament egal, 26
lucrătorilor la informare, consultare şi participare, 26
Drepturile de maternitate, 506
individuale, 502-504
individuale, 504, 509
Drucker, 421, 437

Educație, 352
managerială, 425
Eficacitatea grupului, 91
Eficacitatea grupurilor, 91
Elementele de competență, 383
Elton Mayo, 42, 79
Estimarea necesarului de personal, 155
Etapa de diagnostic, 134
Evaluarea performanței, 309-311, 319
costurilor cu forța de muncă, 218
instruirii, 389
necesarului de forță de muncă, 152
ofertei de forță de muncă, 156
postului, 175

Evidența absențelor, întârzierilor și a
fluctuației de personal, 219
accidentelor de muncă, 220
programelor de instruire
profesională, 219
de personal, 217-218
Experimentele Hawthorne, 79
lui Pavlov, 343
Extinderea postului, 120

F. Herzberg, 42
F.w. Taylor, 42
Factori de igienă, 103
motivanți, 103
conjuncturali, 51, 56
Fayol, 403, 417
Feedback, 93-94, 99, 119, 122
Fișa postului, 66-67, 164-167, 173,
196
Fișa individuală de personal, 218
Fișele de evaluare a angajaților, 219
Fiedler, 67, 75-76, 78-79, 94, 100
Flexibilitatea muncii, 125, 130
Fluctuația forței de muncă, 149, 159-
160, 218
Fluxurile de autoritate, 53
de informații, 53
de materiale, 53
Formalizarea comportamentului, 53,
56
Formarea, 86
Formular de angajare, 219
de cerere, 200-203
de evaluare, 312-314
Forțe care impun schimbarea, 138
care se opun schimbării, 138
Frederick Taylor, 68
Funcțiile de menținere, 77
de sarcină, 77
Funcționarea, 86
Fundamentele organizației, 51

Gestaltiști, 325-327
Gradul de evitare a incertitudinii, 29
de libertate decizională, 125
Greva, 462-465
Grila managerială, 74, 411-412
Grup, 80-99
de lucru autonom, 125
Grupurile neoficiale, 81-82

Hackman, 122-123, 130
Handy, 68, 76-79, 90-95, 100, 459,
462
Hărțuirea, 296-297
Hay-MSL, 183
Henri Fayol, 42, 68
Herzberg, 101-104, 112, 120-123, 130
Hofstede, 28-31, 36

Ierarhia necesităților, 102
posturilor, 176-177
Îmbogățirea postului, 104, 120-125,
256-257, 478
Îmbunătățirea condițiilor de viață și de
muncă, 25
Împuternicire, 494
prin delegare, 498
Imunități legale pentru sindicate, 473
Indicatori de stres, 298
Institutul de management
administrativ, 178
Institutul de management al
personalului, 149, 365, 405
Institutul hawthorne, 110
Instructor, 359-362
Instruire, 136, 308, 351-363
managerială, 425-427
"pe post", 372
profesională, 363-366
și perfecționarea pe bază de
competențe, 379-380
și perfecționarea profesională, 218
și perfecționarea sistematică, 351

Instrumente de coordonare, 54
Intendenți, 13
Interviu, 200-213
de selecție, 206
cu angajații, 172
de evaluare, 317
Intuiția, 328
Investitori în capital uman, 356-357
It, 127-129
Învățare prin experiență, 426, 430
Jurisprudența, 502-503

L.F. Urwick, 42
Legislația generală, 503-504
Legislația muncii, 502-504
Legislația uniunii europene, 503
Lewin, 78, 82, 100, 138, 140, 143
Liderul, 67-69, 76-79
grupului, 95
Lista finală (restrânsă) a candidaților, 200
Lucrul acasă/de la distanță, 256-257
Lucrul în schimburi, 255-256

Managementul de personal, 1-5, 9-12, 19, 39
Managementul ştiințific, 115, 127
Managementul stresului, 294
Managerul de personal, 11
Mărimea grupului, 83, 97
Maslow, 101-112, 122
Măsuri de reducere a stresului, 300
Materiale de evaluare, 420
Matricea de clasificare prin punctaj pentru activități manuale, 182
Mcclelland, 101, 105-106, 112
Mcgregor, 33, 36, 42, 72-80, 91, 92, 99-101, 110
Mecanisme de luare a deciziilor, 132
Medierea, 460
Mediul extern, 40-41, 49, 56, 81-97, 131-132
Mentorat, 137, 428-429
Metoda clasificării prin punctaj a posturilor, 180-181
Metode analitice de evaluare a postului, 179
behavioriste, 132
de comunicare electronice, 447
de comunicare verbală, 444
de dezvoltare, 425
de evaluare a posturilor, 175-176
de instruire, 372
flexibile de muncă, 259
non-analitice de evaluare a postului, 176, 186
Mintzberg, 49-56, 67, 423
Modelul "câmpului de forțe", 139
funcțional al conducerii, 77
Modificarea prevederilor contractuale, 240
Morgan, 40, 46-47, 49
Motivare, 99-112, 122
Motivatori, 103, 104
MRU, 1-11, 18-20

Natura sarcinii, 67, 94-101
NCVQ, 380-386
NCVQ/SCOTVEC, 381-382
Necesarul brut de forță de muncă, 153
efectiv de forță de muncă, 154
net de forță de muncă, 153
Necesități de instruire, 308-310, 361-364
Negociere colectivă, 448-450, 453-456, 498, 509
distributivă, 451
integrativă, 451
Nevoia de asociere, 105
de putere, 105
de realizare, 105
Nivel operațional, 59
de remunerare, 271-272
Normă anuală, 256-257

Normarea, 86
Normele grupului, 85
Numărul de subordonați, 84
NVQ, 381-383, 387-389

Obiective exploratorii, 367
strategice, 15
prescriptive, 366
Obiectivele învățării, 365-366
Oficiul de consiliere, conciliere și arbitraj, 443
Ore suplimentare, 255-256
Organizarea muncii, 120
Organizație, 39-47
formală, 42
mecanicistă, 112
Ouchi, 32-33, 36

Parametrii de proiectare, 51, 56
Participare, 494-502
Participarea angajaților, 494-497
Participarea și împuternicirea angajaților 389
Pe bază de competență, 259, 270
Pedler, 424, 437
Pensionarea, 218-219
Perfecționare, 351-357, 363
Performanța angajaților, 217, 224-227
Perioadele minime de preaviz, 504
Persoanele cu handicap, 27
în vârstă, 27
Personal temporar, 256
Perspectiva funcționalistă, 47
Piața de muncă, 156-161, 197
Piața externă a forței de muncă, 161
Pichetarea, 454-456
Planificare, 138
Planificarea resurselor umane, 147-151, 156, 163, 217, 224, 229
Planificarea succesiunii pe posturi, 422, 434
Planurile de instruire, 363, 370
Planuri operative, 17
Plăți compensatorii, 505
Politica de acordare a beneficiilor, 279
de remunerare, 252-257, 260
Politici și practici de recrutare, 186
și practici privind egalitatea șanselor, 241
de personal, 14
Post, 50-54, 59-66
Poziție de rezervă, 458
Practica dirijată, 427
Prevenirea stresului, 299
Prezentarea rezultatelor evaluării, 393, 420
Principii de protecția muncii, 285
Proceduri de soluționare a conflictelor de muncă, 476
Proces de evaluare, 309
de decizie, 53
de instruire, 390
de recrutare, 197
de selecție, 199-215
Program flexibil, 255, 257
de muncă, 250-252, 258
Proiectarea programelor de instruire, 361, 372
Protecția copiilor și adolescenților, 26
muncii și a sănătății, 281-294, 507
Psiho-consiliere, 137
Psihologia gestaltistă, 325
Puncte de vedere asupra relațiilor cu angajații, 389
Puterea bazată pe resurse, 90
expertului, 90
fizică, 90
în procesul de negociere, 459
negativă, 91
personală, 91
poziției, 90, 459, 462

Răbufnirea, 86

Raporturile dintre membrii grupului, 95
Re-definirea postului, 123-125, 137
Recesiunea, 252
Reclamaţii şi disciplină, 389, 472, 487
Recompensele, 100, 107
Recrutarea, 186-200, 211, 217
Reducerea nivelurilor ierarhice, 34
Reformatorii, 12
Regimul flexibil, 251, 259
Reglementatorii, 12, 13
Reînghețarea, 140-141
Relaţii cu angajaţii, 441-446
Remunerare, 260
Rensis Likert, 70, 73
Reprezentanţii de sindicat, 469-472
lucrătorilor, 471
Reprezentare în organele de administraţie, 499
Rezistența la schimbare 139-140
Rol, 79-99
Rolul agentului schimbării, 132
sindicatelor, 389, 463
tribunalelor de muncă, 509
Rolurile în cadrul grupului, 88
managementului de personal, 8
Rotaţia posturilor, 120, 125

Salarizarea egală, 254, 257-258
Sancţiuni, 462, 472
Satisfacţie profesională, 108
Scala distanţei impuse de putere, 29
individualism - colectivism, 29
masculinitate - feminitate, 29
de notare în evaluarea performanţei, 316
incrementală, 274
Scalele de merit, 273
Schein, 44-45, 82, 95, 100, 133, 140, 143, 433, 437
Schimbare, 130-142
organizaţională, 130
Schimbarea structurilor, 137
Scopuri strategice, 15-16
Scrutinuri sindicale, 485
Selecţia personalului, 199
Servicii de psiho-consiliere, 5
Siguranţa şi bunăstarea angajaţilor, 281
Simon, 40, 49
Sindicat, 250-251, 450-487, 509-519
independent, 464
Sistem organic, 113
Sistematizarea posturilor, 176-178
Sisteme de remunerare, 259-270
în funcţie de rezultate, 265
de stimulare la nivel de companie, 266
socio-tehnice, 116
de birou, 127-128
Sistemul naţional de certificare profesională, 381
social, 119
tehnic, 54
Smith, adam, 110
Specialiştii de personal, 2-14, 20-21
Specializarea, 50, 57-59
Specificaţia de personal, 189-196
Specificaţiile postului, 192
Spiritul de echipă, 97, 137
Stabilirea obiectivelor, 138
Stabilitatea forţei de muncă, 218
Stalker, 442, 447
Standarde comportamentale, 85
de management, 384
Standardizarea competenţelor profesionale, 53, 56
proceselor de muncă, 53
rezultatelor muncii, 53
Stewart, 423-424, 427
Stilul managerial, 101
Stiluri de evaluare, 318
Stimulente, 251-253
Strategii de personal, 17, 20

Stresul, 294-296
Structură, 41, 49-65, 136-137
bazată pe produs, 59
organizațională, 49
Structuri de remunerare, 261
matriciale, 61
pe bază geografică, 60
bazate pe produs, 60
Studiile Hawthorne, 79-82, 85
Michigan, 70
Ohio, 71
Sub-cultură, 79
Supervizare, 52
Sursele probabile de stres, 299
Şedinţele operative, 444, 445

Tabelul etalon Hay-MSL, 180-184
Tannenbaum şi Schmidt, 74-75
Tat, 106
Taxonomia lui Bloom, 364
lui Krathwohl, 367
Taylor, 115, 119, 130
Tehnologie informaţională, 127-129
Teoria aşteptărilor, 106
bifactorială motivatie-igienă, 103
ERG a motivării, 103
lui Alderfer, 103
organizaţiei, 42-46
Teoria X, 72-73
Teoria Y, 72-73
Teoria Z, 33
Teorii ale învăţării, 320-327
Teorii ale motivării, 99, 109
cognitive ale învăţării, 327
caracteriale, 69
comportamentale, 322
conjuncturale, 75
fundamentale ale motivării, 101
privind stilul de conducere, 69
funcţionaliste, 47
Teste de selecţie, 214-217
psihologice, 216
Tipul grupului sau al echipei, 67
Tipuri de sindicate, 467
Transferul de cunoştinţe, 328
Transferul intern, 218, 225
Trierea cererilor, 200
Tuckman, 85, 86, 87, 92, 100

UE, 23-27, 288, 293-294
Unitate de cercetare a muncii, 119
Unităţi de negociere, 431
Uniunea Europeană, 23

V.H. Vroom, 106
Validarea, 390
Valoarea rezultatului, 106
Valorile comune, 40
Variabilele-cheie ale
comportamentului, 83
ale conducerii, 67
Vechimea şi mărimea organizaţiei, 54
Vroom, 99-101, 106-108, 112

Woodward, 94, 100
WRU, 119, 120, 130

350.000

Tehnoredactor: CRISTIAN BALMOŞ

Bun de tipar: 7.07.2000

Apărut: 2000

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY